



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "NUEVA FUERZA ALIANZA LTDA.", DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PARA EL PERÍODO 2016-2020.

**AUTORA:**

JANETH ALEXANDRA ESCOBAR ARCOS

AMBATO-ECUADOR

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Janeth Alexandra Escobar Arcos, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema  
DIRECTOR

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Janeth Alexandra escobar arcos, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos u originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 20 de junio de 2017

Sta. Janeth Alexandra escobar arcos

C.C. 180402311-5

## **DEDICATORIA**

Primeramente, este trabajo dedico a Dios porque gracias al estoy donde estoy y pude conseguir una meta más en mi vida.

De igual forma, dedico esta tesis a mis queridos padres Ángel Escobar, y Mélida Arcos que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores lo cual me ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles y ser una persona humilde.

A mi esposo Jorge Urrutia y a mi hijo Justin Urrutia por ser el pilar fundamental de mi vida y por ese apoyo incondicional que me dan para poder sobre salir y por compartir conmigo buenos y malos momentos.



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a dios por ser la luz que guio mi camino y me dio fuerzas y la fe para lograr lo que me parecía imposible de terminar. A mis padres por ayudarme con mi hijo mientras yo estudiaba y por estar a mi lado en cada momento de mi vida.

A mi amado esposo, por su apoyo e impulsarme a terminar este proyecto.

Al director de trabajo de titulación Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema por su apoyo incondicional al compartir sus conocimientos para poder realizar esta investigación. Así mismo al Miembro de tribunal Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique por su colaboración en mi trabajo de titulación.

Y a esta gran universidad que me abrió las puertas para poder estudiar y obtener mi título.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|  |     |
|--|-----|
| Portada .....  | i   |
| Certificación del Tribunal .....                     | ii  |
| Declaración de Autenticidad .....                    | iii |
| Dedicatoria .....                                    | iv  |
| Agradecimiento .....                                 | v   |
| Índice de Contenido .....                            | vi  |
| Índice de Tablas .....                               | ix  |
| Índice de Gráficos .....                             | x   |
| Índice de Ilustraciones .....                        | x   |
| Índice de Anexos .....                               | x   |
| Resumen .....  | xi  |
| Abstract .....                                       | xii |
| Introducción .....                                   | 1   |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....                        | 2   |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                 | 2   |
| 1.1.1 Formulación del Problema .....                 | 2   |
| 1.1.2 Delimitación del Problema .....                | 2   |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN .....                              | 3   |
| 1.3 OBJETIVOS .....                                  | 3   |
| 1.3.1 Objetivo General .....                         | 3   |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....                    | 4   |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....                     | 5   |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....                | 5   |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....                     | 8   |
| 2.2.1 Administración .....                           | 8   |
| 2.2.1.1 Planear .....                                | 9   |
| 2.2.1.2 Organizar .....                              | 9   |
| 2.2.1.3 Dirigir .....                                | 9   |
| 2.2.1.4 Controlar .....                              | 10  |
| 2.2.2 Objetivos de la administración .....           | 10  |
| 2.2.3 Proceso de la administración estratégica ..... | 10  |

|  |   |    |
|--|---|----|
| 2.2.3.1                                | Implantación de la estrategia.....                              | 11 |
| 2.2.4                                  | Planificación.....  | 12 |
| 2.2.4.1                                | Necesidad de una planeación estratégica .....                   | 12 |
| 2.2.5                                  | Planificación Estratégica.....                                  | 13 |
| 2.2.6                                  | Principios de la Planeación .....                               | 15 |
| 2.2.7                                  | Elementos de la planificación estratégica .....                 | 16 |
| 2.2.8                                  | Diferencias del Planeamiento Estratégico y no Estratégico ..... | 17 |
| 2.2.9                                  | Diferencia entre los planes estratégicos y los operativos.....  | 19 |
| 2.2.10                                 | Tipos de Planeación Estratégica .....                           | 20 |
| 2.2.10.1                               | Estratégicos .....  | 20 |
| 2.2.10.2                               | Tácticos .....  | 20 |
| 2.2.10.3                               | Operativos .....  | 21 |
| 2.2.11                                 | Elementos del Planeamiento Estratégico .....                    | 21 |
| 2.2.11.1                               | Procesos de elaboración de la planificación estratégica .....   | 22 |
| 2.2.11.2                               | Responsables de la planificación estratégica .....              | 23 |
| 2.2.12                                 | Misión .....  | 24 |
| 2.2.13                                 | Visión.....   | 26 |
| 2.2.14                                 | FODA.....   | 27 |
| 2.2.15                                 | Estructura orgánica .....                                       | 30 |
| 2.2.16                                 | Manual de Funciones .....                                       | 30 |
| 2.2.17                                 | Presupuestos.....   | 31 |
| 2.2.18                                 | Tipos de presupuestos .....                                     | 31 |
| 2.2.19                                 | Análisis de Riesgos .....                                       | 34 |
| 2.3                                    | IDEA A DEFENDER .....   | 37 |
| 2.4                                    | VARIABLES .....   | 37 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO ..... |   | 39 |
| 3.1                                    | MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....                             | 39 |
| 3.2                                    | TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....                                    | 40 |
| 3.3                                    | MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....                          | 41 |
| 3.3.1                                  | Métodos de investigación .....                                  | 41 |
| 3.3.2                                  | Técnicas de Investigación .....                                 | 42 |
| 3.4                                    | POBLACIÓN Y MUESTRA.....  | 43 |
| 3.5                                    | RESULTADOS.....   | 45 |
| 3.6                                    | VERIFICACIÓN DE LA ÍDEA A DEFENDER .....                        | 57 |

|  |     |
|--|-----|
| CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....                     | 58  |
| 4.1 TÍTULO .....   | 58  |
| 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....                       | 58  |
| 4.2.1 Reseña histórica .....                             | 58  |
| 4.2.2 Conformidad jurídica .....                         | 58  |
| 4.2.3 Diagnostico general en base a la matriz FODA ..... | 59  |
| 4.2.4 Organigrama estructural.....                       | 73  |
| 4.2.5 Manual de Funciones .....                          | 74  |
| 4.2.6 Misión .....                                       | 89  |
| 4.2.7 Visión.....  | 90  |
| 4.2.8 Valores y principios .....                         | 91  |
| 4.2.9 Productos y servicios .....                        | 92  |
| 4.2.10 Objetivos .....                                   | 93  |
| 4.2.11 Estrategias .....                                 | 94  |
| 4.2.12 Cronograma.....                                   | 95  |
| 4.2.13 Factibilidad financiera.....                      | 103 |
| CONCLUSIONES .....                                       | 111 |
| RECOMENDACIONES .....                                    | 112 |
| BIBLIOGRAFIA .....                                       | 113 |
| ANEXOS .....   | 114 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1: Planeamiento Estratégico .....   | 18  |
| Tabla 2: Los elementos de una planificación estratégica .....                     | 21  |
| Tabla 3: Procesos de elaboración de la planificación estratégica .....            | 23  |
| Tabla 4: Hoja de trabajo FODA .....   | 30  |
| Tabla 5: Presupuesto tradicional frente al presupuesto por actividades .....      | 33  |
| Tabla 6: Variable dependiente .....   | 37  |
| Tabla 7: Variable independiente .....   | 38  |
| Tabla 8: Trabajadores de la entidad .....   | 44  |
| Tabla 9: Existencia de una planificación estratégica .....                        | 47  |
| Tabla 10: La misión representa las actividades esenciales .....                   | 48  |
| Tabla 11: Fijación de objetivos institucionales .....                             | 49  |
| Tabla 12: Concordancia de los objetivos institucionales con la visión .....       | 50  |
| Tabla 13: Evaluaciones al cumplimiento de los objetivos institucionales .....     | 51  |
| Tabla 14: Estrategias para el cumplimiento de las metas .....                     | 52  |
| Tabla 15: Existencia de una estructura orgánica institucional .....               | 53  |
| Tabla 16: Conocimiento de las funciones y responsabilidades .....                 | 54  |
| Tabla 17: Existencia de procesos para el cumplimiento de las metas internas ..... | 55  |
| Tabla 18: Necesidad de una planificación estratégica .....                        | 56  |
| Tabla 19: Fortalezas .....  | 59  |
| Tabla 20: Debilidades .....   | 61  |
| Tabla 21: Oportunidades .....   | 62  |
| Tabla 22: Amenazas .....  | 64  |
| Tabla 23: Impacto análisis interno .....  | 67  |
| Tabla 24: Impacto al análisis interno .....                                       | 69  |
| Tabla 25: Ponderación del Análisis .....  | 70  |
| Tabla 26: Ponderación del Análisis .....  | 71  |
| Tabla 27: Cuadro De Estrategias .....   | 72  |
| Tabla 28: Rol De Pago .....   | 104 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Existencia de una planificación estratégica .....                       | 47 |
| Gráfico 2: La misión representa las actividades esenciales .....                   | 48 |
| Gráfico 3: Fijación de objetivos institucionales .....                             | 49 |
| Gráfico 4: Concordancia de los objetivos institucionales con la visión .....       | 50 |
| Gráfico 5: Evaluaciones al cumplimiento de los objetivos institucionales .....     | 51 |
| Gráfico 6: Estrategias para el cumplimiento de las metas .....                     | 52 |
| Gráfico 7: Existencia de una estructura orgánica institucional .....               | 53 |
| Gráfico 8: Conocimiento de las funciones y responsabilidades .....                 | 54 |
| Gráfico 9: Existencia de procesos para el cumplimiento de las metas internas ..... | 55 |
| Gráfico 10: Necesidad de una planificación estratégica .....                       | 56 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1: Funciones De La Administración .....                        | 8  |
| Ilustración 2: Planeación estratégica, implantación de la estrategia ..... | 11 |
| Ilustración 3: Planeamiento Estratégico .....                              | 17 |
| Ilustración 4: La Misión .....   | 25 |
| Ilustración 5: Diagnostico estratégico .....                               | 28 |
| Ilustración 6: Sistema de riesgo .....                                     | 36 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1: Logo de la cooperativa .....  | 114 |
| Anexo 2: Áreas de la cooperativa .....   | 115 |
| Anexo 3: Comprobantes de directores de organizaciones de la economía popular y solidaria ..... | 119 |
| Anexo 4: Registro único de contribuyentes sociedades .....                                     | 120 |
| Anexo 5: Manual de créditos de la cooperativa .....  | 122 |

## **RESUMEN**

La planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y crédito Nueva Fuerza Alianza Ltda., del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, para el periodo 2016-2020 tiene como finalidad conocer el nivel de rentabilidad y su influencia en la gestión financiera de la empresa. Para su desarrollo se realizó entrevistas y un análisis FODA para luego dar a conocer el organigrama estructural, manual de funciones, dirección estratégica, productos y servicios, formulación de objetivos, formulación de estrategias y la factibilidad financiera, orientados a nuevos procesos de recuperación de cartera de créditos de los socios morosos, un plan de capacitación al personal para que sea eficiente en el trabajo, poder dar todos los créditos solicitados por los socios y que la cooperativa cuente con tecnología avanzada para poder brindar sus servicios . Se recomienda aplicar planificación estratégica, aspectos que deben ser informados de manera formal a los funcionarios de la cooperativa, poner en práctica el organigrama estructural con sus debidas funciones donde especifique sus actividades y capacitación permanente al personal que ayude al desempeño correcto de las actividades.

**Palabras Claves:** PLANIFICACION ESTRATEGICA. FODA. DIRECCIÓN ESTRATEGICA. CAPACITACIÓN.

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

The strategic planning of “Nueva Fuerza Alianza Ltda ” Cooperative of savings and credit of Ambato canton, Tungurahua province for 2016-2020 aims to know the level of profitability and Its influence in the financial management that Enterprise has. Interviews and a SWOT (strengthens, weaknesses, opportunities and threatens) analysis were carried out in order to know the structural organigram, function manual, strategic direction, products and services, formulating of objectives, formulating of strategies and financial feasibility which are oriented to new processes of recovery loans of the debtors. A training planning for the staff so that, work can be efficient, to give services. It is recommended to apply the strategic planning where the strategic direction is defined, aspects that must be informed formally to the functionaries of the cooperative, to put into practice the structural organigram with its corresponding functions specifying activities and permanent training for the staff in order to improve the right performance of the activities.

**Key words:** STRATEGIC PLANNING. SWOT. STRATEGIC DIRECTION. TRAINING.



## **INTRODUCCIÓN**

En el capítulo I, se estableció cuáles fueron las deficiencias que originaron la presentación del tema del trabajo de titulación, se realizaron los objetivos, la justificación del proyecto de titulación.

En el capítulo II, Marco teórico se colocó las definiciones relacionadas directamente con el tema, las consultas se realizan de varios autores y en diferentes fuentes de consulta bibliográfica o páginas web especializadas.

En el capítulo III, Marco metodológico se identificó el tipo de investigación que se utilizó en la investigación como es la descriptivo, apoyado en los métodos inductivo deductivo, se realizaron las técnicas de entrevista, encuesta y observación, Finalmente se presenta el marco propositivo se partió de la aplicación del diagnóstico, para finalizar con la factibilidad financiera.

En el capítulo IV, Se elaboró la propuesta partiendo de la aplicación del FODA, se elaboró la misión, visión y objetivos de los cuales desprende las estrategias que se aplicaran en cada uno de los periodos considerando en el presente trabajo, con la que ayudara al desarrollo y desempeño de la cooperativa. Finalmente se incluyen las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Fuerza Alianza Ltda.”, Fue creada el 22 de Mayo del 2007, se encuentra en el sector la Esperanza de la parroquia Pilahuin, cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, Republica del Ecuador, en la actualidad se encuentra funcionando en el centro de la ciudad de Ambato en las calles Olmedo y Mejía, en la actualidad cuenta con 18 funcionarios, sus activos llegan a 363.930.53 dólares, en el periodo 2015 presenta una pérdida de 111528,25 que se ha producido debido a que:

Desde la creación de la cooperativa no se ha elaborado una Planificación Estratégica con los parámetros actualizados del análisis del entorno interno como externo, la misión y visión no representan a la Cooperativa en este momento, además el nivel del incumplimiento de los procesos que ha llevado a un alto porcentaje de cartera vencida, adicionalmente no se realizan las funciones del Talento Humano: según lo que se estableció en una entrevista con el representante legal Sr. Holgér Toalambo.

Para dar solución a las deficiencias encontradas se hace indispensable la elaboración de una planificación estratégica para la cooperativa; en la cual se encaminen los esfuerzos para alcanzar las metas planteadas.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo una Planificación estratégica influye el nivel de rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Fuerza Alianza Ltda., del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, para el periodo 2016-2020?.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Área:** Administración.

**Campo de acción:** Planificación Estratégica.

**Campo espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Fuerza Alianza Ltda.

**Campo temporal:** 2016-2020.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación que se va a realizar es muy fundamental e importante ya que se ha visto afectada el área de administración, que afecta a la rentabilidad y al crecimiento esperado.

Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una cooperativa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la entidad para figurar sus políticas de crédito y cobranza representada por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento de crédito otorgados.

En consideración de las diferentes deficiencias encontradas es indispensable la realización de una Planificación Estratégica donde se presente a quienes son y donde quieren llegar con la gestión de sus actividades y recursos, se fijan los objetivos institucionales, con la finalidad de superar la crisis económica que le ha llevado a registrar una pérdida, los beneficiarios directos son los socios de la Cooperativa en la quienes recibirán mejores rendimientos por su inversión, COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA FUERZA ALIANZA LTDA.”

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Fuerza Alianza Ltda. ”, Del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, para el periodo 2016-2020 para la obtención de rentabilidad.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional que permita conocer los factores Investigar varias fuentes positivos y negativos que inciden en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Fuerza Alianza Ltda.
- Diseñar objetivos, políticas y actividades que permitan alcanzar un rendimiento adecuado de la cooperativa.
- Proponer el plan de acción y presupuesto para el presente trabajo de titulación.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

“Plan Estratégico Para La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Padre Julián Lorente Del Cantón Espíndola, Periodo 2011 -2012” (GIMENEZ, 2012)

En el presente trabajo se propone un modelo de plan estratégico, cuya aplicación se sugiere en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente del cantón Espíndola 2011 –2015, con la finalidad de dar una alternativa a los directivos de la entidad para lograr así rentabilidad y eficiencia comercial competitiva. Para su desarrollo se dio cumplimiento a las disposiciones determinadas en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja. La presente investigación tiene como objetivo general: Estructurar el Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito del cantón Espíndola.

Periodo 2011-2015, tendientes a impulsar el fortalecimiento institucional bajo una perspectiva de enfoque sistemático e integral, y como objetivos específicos; Elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del cantón Espíndola, tendiente a encontrar el punto de referencia para la formulación del Plan Estratégico 2011-2015, -Realizar el análisis FODA para establecer el entorno interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del cantón Espíndola expresado en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales, -Plantear la debida propuesta para el desarrollo empresarial de la misma (visión, misión, objetivos estratégicos, tácticas, estrategias y proyectos). Una parte muy importante es la Exposición y Discusión de Resultados, misma que se encuentra estructurada en una Fundamentación teórica que contienen elementos básicos del tema investigado, haciendo referencia a un estudio del contexto institucional de la Cooperativa.

Seguidamente se destaca todo el Proceso de la Planificación el mismo que va desde un análisis de la entidad para definir la Misión y Visión Institucional hasta la determinación de Objetivos, metas y estrategias que favorecieron al desarrollo de la Institución, concluyendo el trabajo con la propuesta de cuatro proyectos que tiene el

propósito de llevar hacia la excelencia la calidad de servicios que presta la Cooperativa, sin dejar de lado las políticas y priorizando sus necesidades.

En la parte final de esta investigación se exponen las respectivas Conclusiones y Recomendaciones del trabajo priorizando entre ellas las siguientes:

La falta de Planificación Estratégica dentro de la cooperativa, provoca pérdidas de los recursos financieros, materiales y humanos, por lo cual se recomienda al Gerente General la ejecución del mismo diseñado para el periodo 2011-2015.

Durante todo el proceso investigativo se ha logrado cumplir con los objetivos tanto generales como específicos, el desarrollo de la Planificación Estratégica presenta alternativas de solución a través de los proyectos presentados, mismos que están sustentados debidamente con el respectivo presupuesto y fuentes de financiamiento.

Planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Tulcán (LIBARDO, 2006)

Este trabajo investigativo tiene como finalidad de servir de apoyo a cualquier persona o instancia que esté involucrado en el sector financiero específicamente de las Cooperativas de Ahorro y Crédito para realizar el análisis que comprende el diagnóstico institucional, el direccionamiento estratégico, y los sistemas de control estratégico para un mejor desempeño de la organización. En el primer capítulo se presenta una introducción con los antecedentes de la Cooperativa CACET Ltda., explicando el giro de su negocio, sus características, el marco legal que la ampara y su historia. En el segundo capítulo se inicia con el análisis ambiental de la organización mediante la aplicación de herramientas como encuestas e investigación de campo, evaluación de sus factores críticos tanto internos como externos y su priorización, obteniendo como resultado la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), En el tercer capítulo se procedió a establecer la dirección de la organización con la formulación de la visión y misión de la CACET Ltda., para luego formular los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas que se fundamentan en las Fortalezas de la organización que ayuden a mejorar sus Debilidades con el fin de tomar ventaja de Oportunidades y contrarrestar Amenazas. El cuarto capítulo presenta una propuesta de

sistema de control estratégico, sus beneficios, criterios para su control, componentes y además el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, aplicando sus cuatro perspectivas; financiera, clientes, proceso interno, aprendizaje y crecimiento, para obtener un conjunto de indicadores que permitan controlar la aplicación de estrategias y alcanzar los objetivos establecidos. Se concluye con el capítulo quinto en donde se presentan las conclusiones y recomendaciones en las que se señalan los diversos puntos sobre los cuales se debe realizar un especial énfasis para alcanzar una buena gestión administrativa para alcanzar los objetivos planteados por la institución.

Planeación Estratégica Para La Cooperativa Multiactiva De La Unab “Cupe (MEZA JARAMILLO MARIA LILIANA, 2004)

El presente estudio plantea la realización de una Planeación Estratégica para la Cooperativa de la Unab “CUPE”, con el fin de lograr un mejoramiento tanto a nivel interno como a nivel externo. Realizados los diagnósticos interno y externo, además se identificaron estrategias mediante análisis y evaluación de cada una de las variables y llevadas dentro del proceso de planeación estratégica a unas matrices (DOFA, PEEA).

Esta última matriz permitió la selección de las estrategias, penetración de Mercados, desarrollo del servicio e imagen corporativa, en consecuencia se definieron Objetivos, Metas, Políticas, Plan de Acción e Indicadores de Gestión a cada una de las estrategias escogidas. A través de estas tres estrategias se pretende el desarrollo de actividades que permitan mantener los actuales mercados, penetrar en nuevos mercados a nivel regional, crecer en imagen corporativa al desarrollarse una adecuada estrategia publicitaria, incrementar el número de clientes, minimizar el impacto de la competencia al realizar alianzas estratégicas con estas a fin de sacar un beneficio común.

Para finalizar es importante concluir que el proceso de planeación estratégica debe ser lo más flexible y participativo de tal manera que la Gerencia genere una cultura estratégica inspirada en el compromiso del talento humano sintiendo sinergia con la Misión, Visión y Objetivos de Cupe

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.2.1 Administración

Según (GEORGE, 2010, págs. 8-11-12) (MUNCH GALINDO, 2007, pág. 7)

Ilustración 1: Funciones De La Administración



Fuente: (GEORGE, 2010, pág. 8)  
Elaborado por: Janeth Escobar

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos.



El trabajo de la administración es ayudar a la organización a hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas.

#### **2.2.1.1 Planear**

Es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados. Los tres pasos del proceso de planeación son:

1. Decidir que metas perseguirá la organización.
2. Decidir que cursos de acción se emprenderán para alcanzar esas metas
3. Decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir esas metas

Que también planeen los administradores determina que tan eficaz y eficiente es la organización, es decir, su nivel de desempeño.

#### **2.2.1.2 Organizar**

Es un proceso con el que los gerentes establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen para alcanzar las metas que esta tenga. Organizar consiste en agrupar a las personas en departamentos, de acuerdo con las actividades laborales que desempeñan. Al organizar, los gerentes también trazan las líneas de mando y responsabilidad entre individuos y grupos, y deciden cual es la mejor manera de coordinar los recursos de la organización, principalmente los recursos humanos.

El resultado de organizar es la creación de una estructura organizacional, que es el sistema formal de relaciones de actividades y rendición de cuenta que coordina y motiva a los miembros para que colaboren en la consecución de las metas organizacionales.

#### **2.2.1.3 Dirigir**

Es la declaración breve, concisa y alentadora de lo que la organización intenta llegar a ser y las metas que se fija para lograrlo: su anhelado estado futuro.

Al dirigir, los gerentes no solo articulan una visión clara que deben seguir los miembros de la organización, sino también los revitalizan y facultan para que entiendan la parte que se presentan en la consecución de las metas de la organización. El liderazgo implica que los gerentes ejerzan sus habilidades de poder, personalidad, influencia, persuasión, y comunicación para coordinar a individuos y grupos a fin de que sus actividades y esfuerzos se realicen en armonía.

#### **2.2.1.4 Controlar**

Los gerentes evalúan en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño. El resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la organización. Para ejercer el control, los gerentes deben decidir que metas medirán, quizá las que consideren a la productividad, calidad o sensibilidad para los clientes. Luego tiene que diseñar sistemas de información y control que les den los datos que necesitan para evaluar el desempeño, esto es, determinar hasta qué grado se han alcanzado las metas. La función de control también permite a los gerentes evaluar su propio desempeño en las otras tres funciones gerenciales (planear, organizar y dirigir) y adoptar las medidas correctivas.

#### **2.2.2 Objetivos de la administración**

Según (MUNCH GALINDO, 2007, pág. 7)

Esta disciplina ha contribuido al desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con eficiencia, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad.

#### **2.2.3 Proceso de la administración estratégica**

Según STONER-R, FREEMAN, & GILBERT (1996);

La administración estratégica ofrece una forma disciplinada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización y, de ahí, pasar a la acción. En términos generales.

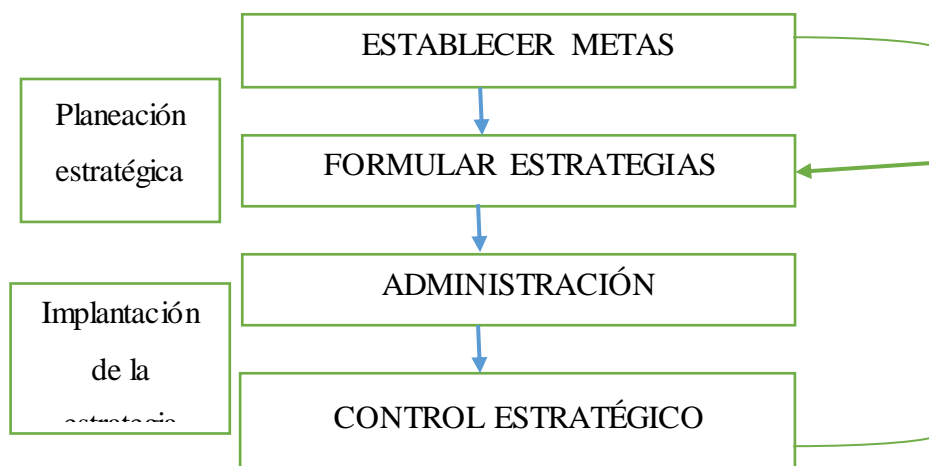
### 2.2.3.1 Implantación de la estrategia

Es el nombre que solemos usar para las acciones basadas en ese tipo de planeación. Esta etapa incluye los pasos de administración y control estratégico de Hofer y Schendel.

Implantar la estrategia, se opera un cambio del análisis a la administración; la tarea de alcanzar metas establecidas con anterioridad; en esta etapa, los factores fundamentales son los procesos “políticos” internos de la organización y las reacciones individuales, que pueden llevar a la revisión de la estrategia.

La ultima tarea, el control estratégico, proporciona a los gerentes información sobre sus avances. Claro está, que si reciben información negativa se puede activar otro ciclo de planificación estratégica. El caso ilustrativo de Federal Express nos ofrece un panorama del proceso de la administración estratégica. (pág. 295)

Ilustración 2: Planeación estratégica, implantación de la estrategia



Fuente: (Stoner-r, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 295)  
Elaborado por: Janeth Escobar

## **2.2.4 Planificación**

Según (Stoner-r, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 287) (Muñis, 2009, págs. 27-28)

Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones, la planificación en el primer lugar de la lista de las cuatro actividades básicas del proceso administrativo-planificar, organizar, dirigir y controlar.

La planificación no es un solo hecho, con un principio y un final claro. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos.

### **2.2.4.1 Necesidad de una planeación estratégica**

La evidencia muestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia sea debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultara insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos, como ilustra la figura.

Es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, este documento, llamado también estrategia, debería incluir objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables. La planificación es una forma de actuar a partir del estudio de las diferentes opciones previamente analizadas y valorizadas.

La planificación estratégica normalmente permite marcar las directrices, objetivos y medidas de actuación para un periodo de tiempo de dos o tres años, es decir, un medio plazo, ya que ir más allá de estos plazos resta credibilidad a los datos.

Para poder realizar la planificación estratégica se necesitan una serie de elementos que deben estar relacionado entre sí y que, además, se deben ir confeccionando de una forma ordenada.

### **2.2.5 Planificación Estratégica**

Según (Garcia Sanchez Esthela, 2012, págs. 11-15)

Según Leonard D. Goodstein es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Asimismo, definen la planeación estratégica, como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas simples.

George Steiner define la planeación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes:

- a) **Porvenir de las decisiones actuales.** La planeación estratégica se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director: si a él no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también considera las posibles alternativas de los cursos de acción.
- b) **Proceso.** La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para dividir de antemano que tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevará a cabo y que se hará con los resultados.
- c) **Filosofía.** La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida. Representa un proceso mental un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Los directivos y el personal de una empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica, y con ello tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.
- d) **Estructura.** Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, y desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para lograr dichos propósitos.

La planeación estratégica es un proceso que orienta a la dirección de una organización a alcanzar sus objetivos, lo cual quiere decir que hay que pasar por una serie de pasos que le permitan determinar la estrategia o estrategias para alcanzarlo. Esta estrategia estará integrada por las políticas, los programas, los procedimientos y presupuestos que se desarrollan en todos los niveles de la organización. La dirección solo determina hacia dónde va la empresa y los demás niveles definirán como alcanzar lo deseado para la organización.

Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para

Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas simples.

## **2.2.6 Principios de la Planeación**

Según (Garcia Sanchez Esthela, 2012, pág. 15)

Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta que deben observarse en la acción administrativa. Los principios de la planeación son los siguientes:

1. **Principio de objetividad.** Los planes deben descansar en hechos reales más que opiniones subjetivas. Son hechos reales los informes de los resultados obtenidos por la organización, los datos estadísticos de las ventas y de la producción, el nivel de inflación obtenido, los incrementos a los salarios mínimos anuales, es decir, todas las cifras o datos de fuentes fidedignas.
2. **Principios de medición.** Los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresados no solo cualitativa sino cuantitativamente. El hecho de cuantificar los planes permite a quien planea determinar cuánto se requiere lograr o gastar y, por tanto, medir si lo está alcanzando. De otra manera, si no se cuantifica, no se puede controlar y corregir las desviaciones que se presenten.
3. **Principio de precisión.** los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Los planes precisos evitan las dudas y ahorran tiempo a quien los elaboro, ya que los subordinados conocen que es lo que se tiene que hacer o lograr, además que el directivo no tendrá que estar perdiendo el tiempo al tener que estar dando explicaciones de lo que desea para la empresa.

4. **Principio de flexibilidad.** Todo plan debe dejar margen para que modifique como consecuencia de los cambios que surjan en el medio ambiente externo e interno, los planes no pueden ser rígidos porque no son inoperantes en la planeación.
5. **Principio de unidad de dirección.** Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.
6. **Principio de rentabilidad.** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener, es decir, los planes deben ser rentables.
7. **Principio de participación.** Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionen con su aplicación. De acuerdo con el tipo de plan de que se trate, deberá determinarse quien será el responsable de conseguir que los involucrados en el logro de un objetivo trabajen de manera conjunta y coordinada; en una empresa con personal altamente comprometido con una alta moral de su personal será muy fácil de lograrlo, el problema se encuentra en organizaciones en donde hay intereses personales y donde cada quien trabaja únicamente para su área.

### 2.2.7 Elementos de la planificación estratégica

Según (Larrauri, 2015, págs. 35-37)

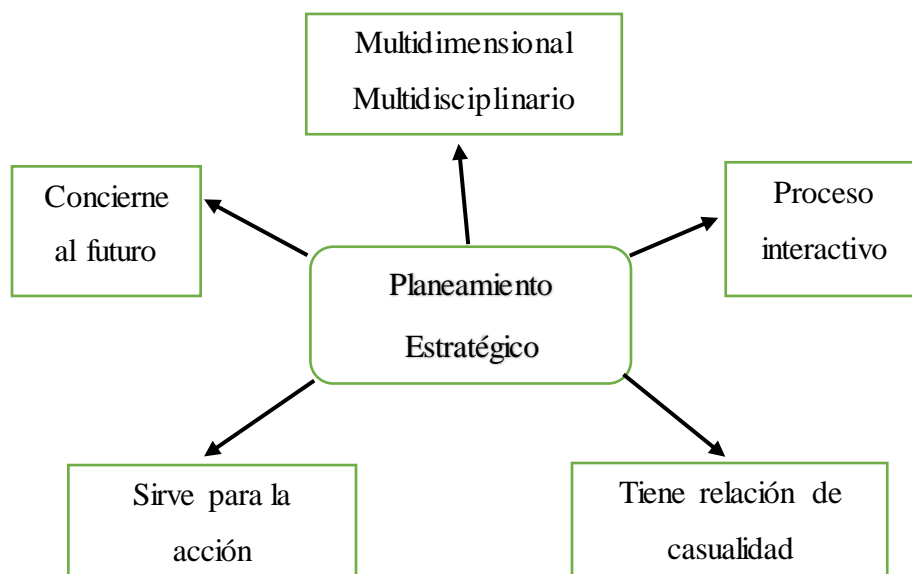
- ❖ **El planeamiento concierne al futuro.** Todos están de acuerdo con el carácter prospectivo del planeamiento. Se planifica para lograr un posicionamiento o para objetivos que se darán en el futuro, en este caso, el de generar valor público. El planeamiento es, por ello, un proceso de previsión y de cálculo.
- ❖ **El planeamiento tiene una relación de causalidad.** Existe una relación de determinación entre la acción tomada y los resultados de causa y efecto esperados. El planeamiento se realiza a partir de una relación de causalidad o de determinación entre las diferentes acciones que se realizarán y los objetivos que se han propuesto lograr.
- ❖ **El planeamiento sirve para la acción.** Este proceso tiene como finalidad cambiar o mantener una determinada situación para hacer sostenible las acciones que producen



buenos resultados. Un plan que no conlleve a la acción será útil y generara esfuerzos innecesarios. En este contexto, la planificación se concibe como el cálculo que se precede a la acción.

- ❖ **El planeamiento es un proceso interactivo.** Existen fuertes y necesarias interrelaciones y determinaciones entre los componentes de un plan. El cambio en alguno de ellos generara un efecto en los demás.
- ❖ **El planeamiento es multidimensional y multidisciplinario.** Hacer un planeamiento en el sector público requiere la participación de diversas dependencias de una organización, sea del área técnica o administrativa. Asimismo, se requiere la participación de un equipo de profesionales a fin de tener un plan que aporte desde diversos puntos de vista y perspectivas.

Ilustración 3: Planeamiento Estratégico



Fuente: (Larrauri, 2015, págs. 35-37)  
Elaborado por: Janeth Escobar

### 2.2.8 Diferencias del Planeamiento Estratégico y no Estratégico

El planeamiento estratégico se diferencia sustancialmente del planeamiento no estratégico, por lo cual se presentará un cuadro donde se especifican las diferencias.

Tabla 1: Planeamiento Estratégico

| Aspecto                      | Planeamiento estratégico   | Planeamiento no estratégico  |
|------------------------------|--|--|
| Entorno y cliente            | Prioriza el entorno y el cliente   | Prioriza los problemas organizacionales y el producto  |
| Incertidumbre y segmentación | Considera el proceso en incertidumbre<br>Conceptúa la estructura desagregada, con conflicto y relaciones de poder  | Considera el proceso predecible<br>Conceptúa la estructura agregada (masificada), armónica y sin relaciones de poder                               |
| Visión del futuro            | Permite construir el futuro<br>Objetivos y metas<br>Proyectos<br>Métodos, técnicas e instrumentos  | Permite predecir el futuro   |
| Acción, innovación y riesgo  | Enfatiza la acción sobre el análisis<br>Propugna los cambios innovadores<br>Considera el riesgo como necesario<br>Prioriza proyectos sobre divisiones organizacionales | Enfatiza el análisis sobre la acción (parálisis por análisis)<br>Propugna el mantenimiento del nivel de producción<br>Considera el riesgo evitable |
| Flexibilidad                 | Manifiesta flexibilidad continua<br>El plan es revisable y mejorable<br>Se adecua a la coyuntura   | Presenta rigidez<br>El plan es relativamente rígido<br>No considera suficientemente la coyuntura<br>No considera la estructura organizativa        |

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
| Comunicación y consenso | <p>Genera consenso de acción y facilita el proceso de comunicación</p> <p>Usa la negociación, el arbitraje y la mediación para asegurar la viabilidad de las estrategias</p> <p>Busca la participación amplia de todos los agentes, incluyendo al cliente, los ejecutores y el nivel local</p> | <p>Genera conflictos por imposición y crea incomunicación entre planificadores y ejecutores</p> <p>No considera estos mecanismos</p> <p>La participación está restringida a lo técnico y está centralizada</p> |
| Éxito                   | Privilegia la eficacia, la eficiencia, la calidad y la competitividad en el corto y largo plazo  | Privilegia la eficacia o la eficiencia en un plazo dado  |

Fuente: (Larrauri, 2015, págs. 35-37)

Elaborado por: Janeth Escobar

### 2.2.9 Diferencia entre los planes estratégicos y los operativos

Segun (Stoner-r, Freeman, & Gilbert, 1996, págs. 291-292)

Se diferencian en tres sentidos fundamentales:

**El horizonte de tiempo;** los planes estratégicos suelen contemplar varios años o incluso diseños a futuro. En el caso de los planes operativos, el plazo considerado suele de ser un año. En Federal Express, un plan estratégico para los nuevos servicios de entrega de información podría abarcar.

**Alcance;** los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado. La cantidad de relaciones que extrañan es la diferencia fundamental. Por tanto, algunos autores que escriben sobre administración señalan la diferencia entre metas estratégicas y objetivos operativos.

**Grado de detalle;** con frecuencia las metas estratégicas se establecen en términos que parecen simples y genéricos, dicha amplitud es necesaria para lograr que el personal de las organizaciones piense en el total de las operaciones de la organización.

#### **2.2.10 Tipos de Planeación Estratégica**

Según (FERNANDA CARRO, 2007, pág. 54)

El resultado del proceso de planeamiento se materializa en diferentes tipos de planes, con mayor o menor grado de detalle en sus especificaciones, de distinto plazo de cumplimiento, para distintos sectores o niveles dentro de la organización, entre otros.

##### **2.2.10.1 Estratégicos**

Abarcan aspectos globales, amplios, genéricos, que ayudan a la organización a posicionarse en relación con el futuro e influyen en el largo plazo.

Así mismo, la definición de largo plazo, depende de las características de la actividad de la organización en sí y del mercado en que actúa.

Los responsables de llevar a cabo este tipo de planes son las personas que tienen a su cargo la Alta Dirección de la organización.

##### **2.2.10.2 Tácticos**

Interpretan la planeación estratégica para acercarla más a la realidad a través de planes específicos para cada departamento o división. Los planes tácticos son los que dan los detalles necesarios para poner en acción las estrategias; tratan de instrumentar los planes estratégicos, especificando los detalles de cómo se alcanzarán los objetivos generales.

los planes tácticos, en general, se traducen en planes de marketing, planes financieros, de producción y de recursos humanos, entre otros. Se concretan en el mediano plazo, calificación que también depende de varios factores, como las características del negocio, del mercado y de la organización.

Son responsables por la elaboración de estos planes, los gerentes de departamento o de división.

### **2.2.10.3 Operativos**

Se identifican con los objetivos y procedimientos específicos que son necesarios en los niveles bajo de la organización. Básicamente comprenden la planificación de las actividades y operaciones a desarrollar en el día a día, semana a semana o cliente a cliente y su espacio temporal es el corto plazo. Además, se establecen con mayor grado de detalle y afectan a unas pocas actividades, mientras que los planes estratégicos se definen en términos simples y generales y afectan a una amplia gama de actividades. La planeación operativa se origina a partir de la planeación táctica, la cual, a su vez, se enmarca en la planeación estratégica.

Los planes operacionales vigilan la rutina, para asegurarse de que todas las personas ejecuten las tareas y operaciones determinadas por la organización.

Aunque dependerá de las características de la empresa, del tipo de negocio y del mercado que ella cubre, en general las personas responsables por los planes operacionales son aquellas que coordinan la ejecución de las acciones, como el gerente regional de ventas o el de promociones.

### **2.2.11 Elementos del Planeamiento Estratégico**

Según (Muñis, 2009, págs. 28-29)

Tabla 2: Los elementos de una planificación estratégica

| <b>Nº</b> | <b>ELEMENTOS</b>              | <b>CONCEPTO</b>  |
|-----------|-------------------------------|--|
| <b>1</b>  | Misión de la organización     | Descripción del propósito fundamental de una organización en la actualidad.  |
| <b>2</b>  | Visión de la organización     | Definición de lo que queremos alcanzar o ser en el futuro como organización. |
| <b>3</b>  | Fijar objetivos a medio plazo | Enumerar todos los objetivos a alcanzar a                                    |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | medio plazo  |
| 4 | Describir las iniciativas o planes de acción para conseguir los objetivos | Analizar las posibles iniciativas y determinar cuáles sirven para conseguir los objetivos.   |
| 5 | Determinar indicadores y responsables                                     | Confeccionar el detalle de indicadores que permitan ir comprobando que los objetivos previstos asignados a los diferentes responsables se van cumpliendo o no. |
| 6 | Realizar el plan financiero   | Valorar las estrategias que sirven de base a la consecuencia de los objetivos y obtener un resumen en forma de estados financieros                             |

Fuente: (Muñis, 2009, pág. 28)

Elaborado por: Janeth Escobar

También es importante hacer un sistema de planning por fechas, trabajos y responsables, que permitirá obtener como resultado el informe de planificación estratégica de la organización relacionando los objetivos, las iniciativas, los indicadores y los responsables.

#### **2.2.11.1 Procesos de elaboración de la planificación estratégica**

Según (Muñis, 2009, pág. 29)

El proceso de elaboración estratégica se basa principalmente en la definición de la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y el plan financiero; cada uno de ellos es necesario para obtener como resultado final un informe que sirva como soporte de la planificación estratégica.

Tabla 3: Procesos de elaboración de la planificación estratégica

| <b>Pasos</b> | <b>Elementos</b>  | <b>Resultados</b>  |
|--------------|---|--|
| <b>1</b>     | Elaborar la misión de la empresa  | ¿Cuáles son los principios básicos y esenciales?                         |
| <b>2</b>     | Elaborar la visión de la empresa  | ¿Cuáles son los planes para el futuro que queremos y a dónde llegaremos? |
| <b>3</b>     | Elaborar los objetivos a conseguir  | ¿Qué queremos alcanzar?  |
| <b>4</b>     | Crear las iniciativas o planes de acción para conseguir los objetivos             | ¿Cómo la vamos a determinar?   |
| <b>5</b>     | Diseñar un sistema de indicadores para controlar el cumplimiento de la estrategia | ¿Qué tipo de indicadores y cuantos se van a diseñar?                     |
| <b>6</b>     | Valorar los objetivos y su cumplimiento; plan financiero                          | ¿Qué resultado vamos a obtener?  |
| <b>7</b>     | Obtener el plan estratégico =suma de los pasos 1 a 4                              | ¿Resultado final = planificación estratégica a medio plazo?              |

Fuente: (Muñis, 2009, pág. 29)

Elaborado por: Janeth Escobar

### 2.2.11.2 Responsables de la planificación estratégica

Según (Muñis, 2009, pág. 29)

Es necesario poder identificar a todos los responsables que participan en la elaboración de la planificación estratégica, pero también se debe analizar el tipo de organización, el tamaño, el sector, el mercado, la costumbre y la necesidad de planificar que existe en cada caso previamente, de esta manera se podrán determinar mejor las responsabilidades y trabajos a realizar encada uno de las partes del proceso de planificación. Es indispensable que todo el equipo que participa en la planificación represente a las diferentes áreas o departamentos de la empresa.

- 1) Es mejor siempre estar alerta y revisarlo cada año, pero siempre teniendo en cuenta que la revisión debe ser adaptada a las circunstancias de cada momento temporal en que estemos.
- 2) En el caso que surjan acontecimientos lo suficientemente importantes como para revisar un plan estratégico, se debe efectuar lo antes posibles, ya que de lo contrario las desviaciones y consecuencias para el futuro pueden ser importantes en la consecución de los objetivos previstos.

### **2.2.12 Misión**

Según (Gomez, 1994, pág. 10)

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúa en el mercado son para todas diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición de la misión la cual operacionaliza la visión.

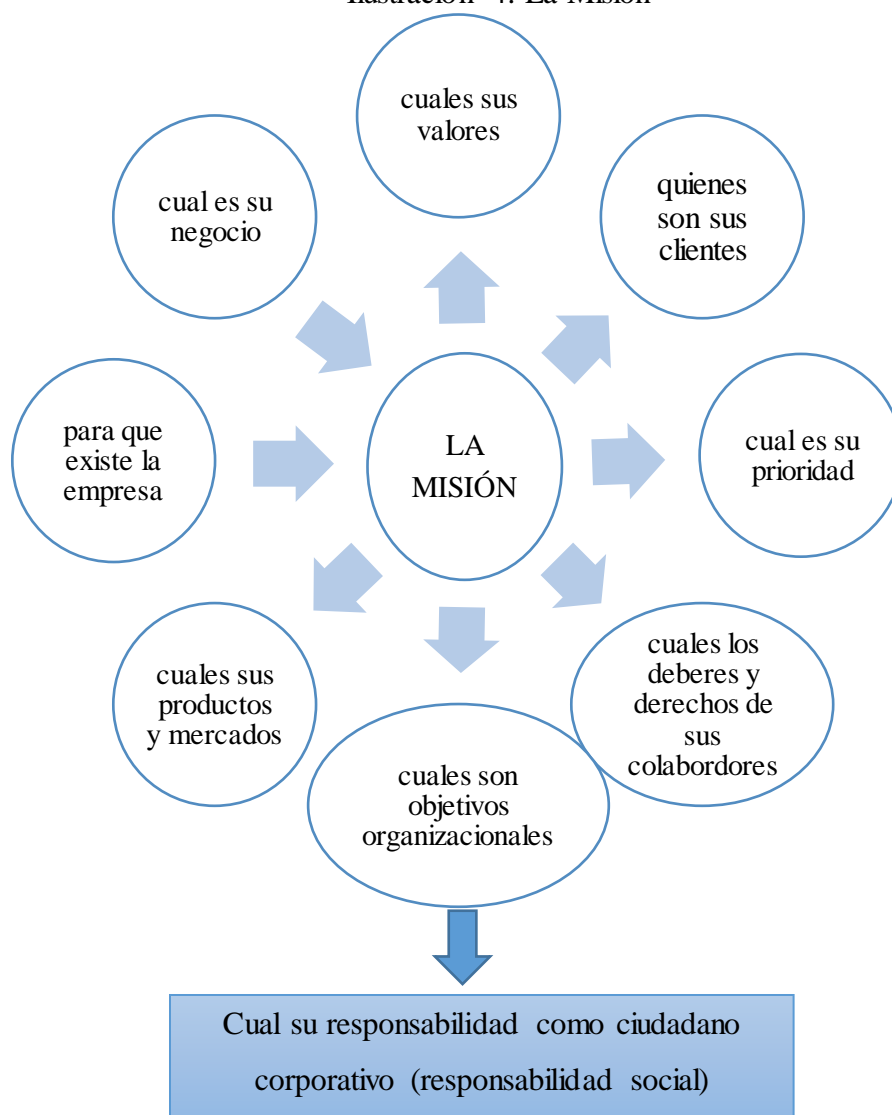
La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

Para que existe la organización, cuál es su negocio, cuales sus objetivos, cuales sus clientes, cuales sus prioridades, cuál su responsabilidad y derecho frente a sus colaboradores, y cuál su responsabilidad social.



Ilustración 4: La Misión



Fuente: (Gomez, 1994, pág. 10)

Elaborado por: Janeth Escobar

La misión, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa.

### **2.2.13 Visión**

Según (Gomez, 1994, págs. 8-9)

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte ni de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y la misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello, en un proceso de planeación estratégica, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

Principios y valores claros y precisos. Conocidos por todos son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere de líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un bien definido sistema de índices de gestión.

#### **2.2.14 FODA**

Según (Gomez, 1994, págs. 11-12-20)

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas donde estábamos, donde estamos hoy.

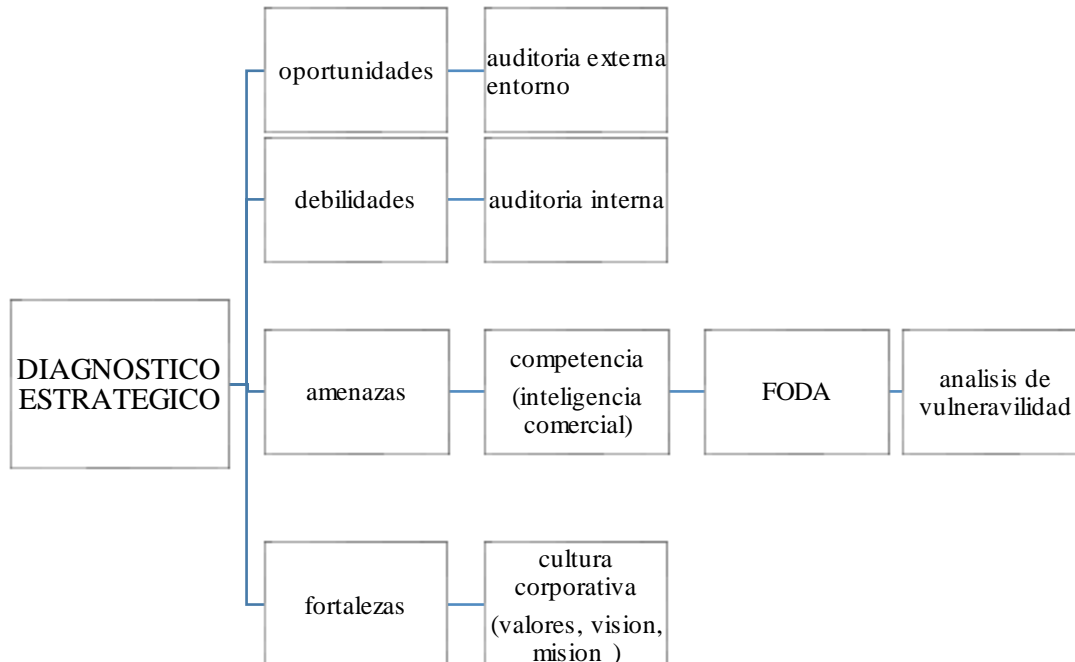
Para ellos, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir el análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del FODA.

El diagnóstico estratégico incluye por tanto la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

En la realización del FODA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudios es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves (Key factors) con el fin de poder focalizar el análisis y no entorpecerlo con

demasiado número de variables. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas.

Ilustración 5: Diagnóstico estratégico



Fuente: (Gomez, 1994, pág. 11)  
Elaborado por: Janeth Escobar

**Diagnóstico estratégico:** análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrentan la institución.

**Fortalezas** actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

**Debilidades** actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**Oportunidades** eventos, hechos o tendencia en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**Amenazas** eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis FODA ayuda determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis FODA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves:

El primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventajas de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

El tercero encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Tabla 4: Hoja de trabajo FODA

|                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| OPORTUNIDADES                 | AMENAZAS                    |
| Enumerar oportunidades claves | Enumerar amenazas claves    |
| FORTALEZAS                    | DEBILIDADES                 |
| Enumerar fortalezas claves    | Enumerar debilidades claves |

Fuente: (Gomez, 1994, pág. 143)

Elaborado por: Janeth Escobar

### 2.2.15 Estructura orgánica

Según (Gomez, 1994, pág. 89)

La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos que necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Por su parte en las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos reglas y procedimientos. Además, fomentar la interacción entre sus miembros y están más cerca al cliente.

### 2.2.16 Manual de Funciones

Editado (Kevin, 06)

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada función en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistema, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores.

### 2.2.17 Presupuestos

Según (Einspruch, 2009, pág. 4)

Es un plan para el dinero. Tiene dos partes: ingresos y gastos. El ingreso es el dinero que alguien recibe. Los gastos son cosas en la que se gasta el dinero.

### 2.2.18 Tipos de presupuestos

Según (Muñis, 2009, págs. 50-52)

El modelo de formulación de presupuestos está íntimamente ligado al sistema de cálculo de costos por el que haya optado la empresa (costos directos, costos completos, o por actividades). Pero además depende de si se sigue la estructura de presupuestos rígidos o flexibles, de si se implanta una filosofía de presupuestos en base cero o de si se trabaja por programas o proyectos. La elaboración del presupuesto puede realizarse a través de las diferentes técnicas presupuestarias:

- 1) **Presupuesto rígido o estático** el presupuesto rígido o estático se confecciona cuando se utiliza para su cálculo un único nivel de actividad tanto de ingresos como de gastos previstos que no se ajustara con posterioridad. Este tipo de presupuesto es adecuado cuando el nivel de actividad real difiere poco del previsto, en principio las desviaciones son poco significativo.
- 2) **Presupuesto flexible** permite confeccionar diferentes tipos de presupuestos en función de los diferentes niveles de actividad, está muy relacionado con las variaciones en los costos fijos y variables. Sus ventajas: son presupuestos más exactos al comparar costos e ingresos reales y previstos para el mismo nivel de actividad. Sus inconvenientes: son de un tipo de tarea laboriosa al tener que analizar el comportamiento de todos los costos. La primera vez que se aplican en la empresa requieren gran esfuerzo por parte del personal.
- 3) **Presupuesto por programas** es el que se calcula y desglosa en sub-actividades, de tal manera que cada uno constituya un programa o paquete completo. Ayuda

en la administración pública, pues obliga planificar con mayor grado de análisis las inversiones y el gasto público.

Se utiliza en proyectos específicos que requieren inversión significativa, y en administraciones públicas sobre todo.

Ventajas: permite analizar el presupuesto de un programa en función de los objetivos permite conocer la incidencia que origina la realización de un programa. La formulación de programas y objetivos es a un plazo anual e incluso superior.

- 4) **Presupuesto base cero** un presupuesto de base cero es el que no considera experiencias anteriores para planificar acontecimientos futuros: es una metodología de planificación y de confección del presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y los gastos de una entidad. Se emplea el término de planificación porque se fijan objetivos y metas, y se toman decisiones relativas a las políticas básicas de la organización; por otra parte, se realizan en detalle las distintas actividades que generan ingresos y costos para que permitan la obtención de los resultados deseados.

#### 5) **Principales objetivos**

- Eliminar actividades repetitivas e innecesarias.
- Priorizar tareas en función de su importancia.
- Evaluar otras tareas para aumentar la productividad y la rentabilidad o los resultados.
- Romper con la rutina establecida y diseñar una nueva metodología de confección del presupuesto.

Ventajas del presupuesto

- No se basa en el nivel de gastos de años anteriores, se empieza desde cero siempre.



- Permite eliminar la cumbre de aumentar los importes de los presupuestos presentados.
- Da a conocer la capacidad y creatividad de cada responsable porque debe ser imaginativo y novedoso.
- Establece para cada responsable una relación entre recursos, objetivos y resultados.

6) **Presupuesto para actividad** para el caso de las empresas que tengan implantado un sistema de costos basado en las actividades (ABC) se presenta el sistema de confección de un presupuesto basado en las actividades (ABC).

Tabla 5: Presupuesto tradicional frente al presupuesto por actividades

|  | <b>Tradicional</b>   | <b>Actividades</b>  |
|--|--|---|
| <b>Unidad del presupuesto</b>              | Expresada como el costo de las áreas funcionales o de categorías de gastos | Expresada como el costo de desarrollo de las actividades.                                     |
| <b>Interés en</b>                          | Recursos requeridos  | Output o trabajo a realizar   |
| <b>Orientación</b>                         | Historia   | Mejora continua   |
| <b>Papel de los proveedores y clientes</b> | No se considera formalmente a los clientes y proveedores en el presupuesto | Coordinación con proveedores y consideración de las necesidades del cliente en el presupuesto |
| <b>Objetivo del control</b>                | Maximizar el desempeño del gestor  | Control de procesos para sincronizar todas las actividades de la empresa                      |
| <b>Base de presupuesto</b>                 | Basado en patrones de comportamiento de costos fijos y variables           | Basado en la capacidad utilizada y no utilizada   |

Fuente: (Muñis, 2009, pág. 52)

Elaborado por: Janeth Escobar

Es un plan que nos permite la asignación de recursos que nos ayudaran la determinación de los gastos, y también se aplica en todo tipo de organizaciones y también dependencias que se encuentran dentro de la misma.

Estos sistemas o técnicas de elaboración de presupuestos explicados anteriormente son los conocidos y utilizados de forma más tradicional según cada circunstancia, pero tienen el condicionante de que no nos permiten estar preparados para lo inesperado, ya que sea bueno o malo. En cambio, en ocasiones los presupuestos también los podemos describir de la siguiente forma:

- 1) **Un presupuesto de supervivencia:** el mínimo necesario para que la organización o proyecto sobreviva y tenga un funcionamiento útil.
- 2) **Un presupuesto garantizado:** se basa en los ingresos, que están en mayor parte garantizados en el momento en el que se planifica el presupuesto. sin embargo, las situaciones inesperadas pueden obligar a que se convierta en un presupuesto de supervivencia.
- 3) **Un presupuesto óptimo:** cubre los ingresos normales y extraordinarios. Una vez que este ingreso extra se consigue, pasa a formar parte del presupuesto de trabajo habitual.

### **2.2.19 Análisis de Riesgos**

Según (Ruiz Gimeno Jose, 2004, págs. 11-12)

A pesar de la metodología relativa al análisis del riesgo se utiliza a menudo con escaso rigor, existe un elevado nivel de aceptación de los conceptos involucrados en los términos que se citan a continuación. En un contexto general (riesgo) se define como la probabilidad de ocurrencia de un efecto adverso determinado sobre la salud humana, los bienes materiales o el medio ambiente, como consecuencia de la exposición a un (peligro) (ciertos productos químicos, tecnologías, fenómenos naturales) que puede materializarse a través de un suceso accidental. Se entiende por (análisis de riesgos) el uso de la información disponible para identificar los peligros existentes y estimar el nivel de riesgo presente. Por (evaluación de riesgos) se entiende el proceso por el cual se juzga la aceptabilidad del riesgo estimado. Finalmente, la (gestión d riesgos) es el

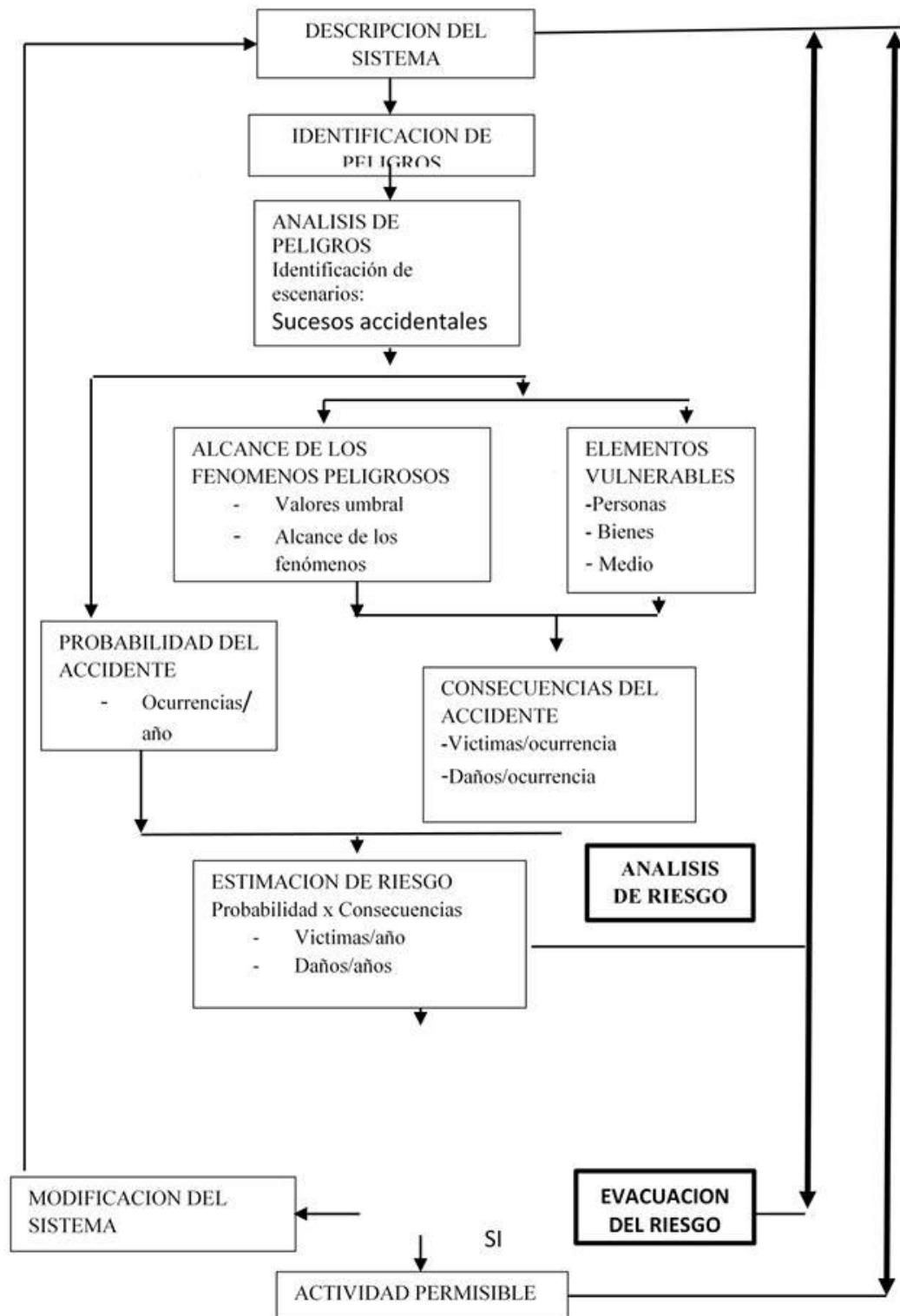
proceso de decidir que debería hacerse respecto a un peligro, a la población expuesta o a los efectos adversos, implantando la decisión u evaluando sus resultados. En IPCS (2004) se recogen definiciones de los conceptos citados, propuestas por grupo de trabajo de varios organismos internacionales.

Concretando los términos anteriores y con referencia a las instalaciones industriales, las preguntas básicas son las siguientes:

1. ¿Cuáles son los peligros?
2. ¿Qué sucesos accidentales podrían presentarse y cómo?
3. ¿Cuál es la probabilidad de que se presenten?
4. ¿Cuáles serían las consecuencias?

Esquematiza el procedimiento normal para llevar a cabo una evaluación de riesgos. Tras una descripción del sistema, se procede a identificar y analizar los peligros (escenarios accidentales). Esta etapa procede a un estudio concurrente de la probabilidad y de las consecuencias de un accidente, lo que conduce a la estimación del riesgo. Si el riesgo es aceptable el estudio se considera completo y la instalación apta para ser construida u operada; en caso contrario el sistema debe modificarse y analizarse nuevamente.

Ilustración 6: Sistema de riesgo



Fuente: (Ruiz Gimeno Jose, 2004, pág. 12)  
Elaborado por: Janeth Escobar

## 2.3 IDEA A DEFENDER

Con la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Fuerza Alianza Ltda.”, del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, para el periodo 2016-2020 se podrá obtener el nivel de rentabilidad de la entidad.

## 2.4 VARIABLES

**Variable Independiente:** Planificación Estratégica.

**Variable Dependiente:** Rentabilidad.

Tabla 6: Variable dependiente

| Variable     | Conceptualización   | Categorías   | Técnicas e Instrumentos                     |
|--------------|---|--------------|---|
| Rentabilidad | La palabra "rentabilidad" es un término general que mide la ganancia que puede obtenerse en una situación particular. Es el denominador común de todas las actividades productivas. Se hace necesario introducir algunos parámetros a fin de definir la rentabilidad.<br>Según (Larrauri, 2015) | - Financiera | - Observación<br>- Entrevista<br>- Encuesta |

Fuente: (Larrauri, 2015)

Elaborado por: Janeth Escobar

Tabla 7: Variable independiente

| Variable                  | Conceptualización   | Categorías       | Técnicas e Instrumentos                     |
|---------------------------|---|------------------|---|
| Planificación Estratégica | Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines que se buscan.<br>Según : (PASADO, s.f., pág. 7.1) | - Administración | - Observación<br>- Entrevista<br>- Encuesta |

Fuente: (PASADO, s.f., pág. 7.1)

Elaborado por: Janeth Escobar

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Método Cualitativo**

Según: (Roberto Hernandez Sampieri C. F., 2006,2003,1998,1991, pág. 380)

Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Una vez concebida la idea del estudio, el investigador debe familiarizarse con el tema en cuestión. Aunque el enfoque cualitativo es inductivo, necesitamos conocer con mayor profundidad el tema a investigar.

Se comentará la manera en que la idea se desarrolla y se transforma en el planteamiento del problema de investigación, es decir cómo se va a plantear el problema de investigación, pero ahora desde la óptica cualitativa.

#### **Método Cuantitativo**

Según (Roberto Hernandez Sampieri C. F., 2006,2003,1998,1991, pág. 380)

Una vez que se ha concebido la idea de investigación y el científico, estudiante o experto ha profundizado en el tema en cuestión o experto ha profundizado en el tema en cuestión y elegido el enfoque cuantitativo, se encuentra en condiciones de planear el problema de investigación.

De nada sirve contar con un buen método y mucho entusiasmo si no sabemos que se va investigar.

## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Investigación Bibliográfica**

Según (Salazae, 2009)

Se puede entender como una introducción a cualquiera de las otras investigaciones, constituye una de las primeras etapas de todas ellas, entrega información a las ya existentes como las teorías, resultados, instrumentos y técnicas usadas. Se puede entender como la búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular, un factor importante en este tipo de investigación la utilización de la biblioteca y realizar pesquisas bibliográficas.

La habilidad del investigador se demostrará en la cuidadosa indagación de un tema de la habilidad para escoger y evaluar materiales, de tomar notas claras bien documentadas y depende además de la presentación y el orden del desarrollo en consonancia con los propósitos del documento. Una idea que ayuda a entender este punto es que no debe existir ningún investigador que inicie su trabajo, hasta que no haya explorado la literatura existente en la materia de su trabajo.

### **Investigación Aplicada**

Para Murillo (2008) la investigación aplicada recibe el nombre de investigación práctica o empírica que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.



## **Investigación descriptiva**

Según (Roberto Hernandez Sampieri C. F., 2006, pág. 83)

Con frecuencia, la meta del investigador, consiste en describir fenómenos, situaciones, contexto y eventos, esto es, detallar como son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke.1998), es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos.

### **3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.3.1 Métodos de investigación**

##### **Método inductivo**

Según (Torres, 2006, pág. 56)

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

##### **Método deductivo**

Según (Torres, 2006, pág. 56)

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

### **3.3.2 Técnicas de Investigación**

#### **Entrevista**

Según (Torres, 2006, pág. 177)

Fue importante ya que se entrevistó al gerente de la cooperativa quien nos brindó la ayuda necesaria para nuestra investigación.

Es una de las técnicas orientada a establecer contacto directo con las personas que consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma puede profundizarse la información de interés para el estudio.

#### **Guía de entrevista**

Según (Acebedo Ibañez Alejandro, 1998, pág. 78)

1. La información adquirida bajo tensión tiende hacer menos fidedigna que la información dada voluntaria y espontáneamente.
2. Las preguntas deben ser variadas de tal forma que no parezcan repetitivas.
3. Las mejores preguntas son las que surgen espontáneamente durante la conversación.
4. Aunque el entrevistador controle la entrevista por medio de preguntas y comentarios, el entrevistado debe ser el que tenga la mayor participación en la conversación.

#### **Encuesta**

La encuesta fue realizada al personal de la cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda, Con el fin de conocer sus expectativas sobre la implementación de una planificación estratégica para la misma.

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas.

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

### **Observación Directa**

Los trabajadores se han mostrado abiertos, gustosos y colaboradores para esta investigación y brindaron toda la ayuda necesaria para realizar esta investigación.

La observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo.

Según (Morata, 2003, pág. 238)

Esta metodología separa las circunstancias en las que se observa un hecho y las razones de aparición. Tan pronto se trata de incidentes relacionales, como de reacciones específicas de los alumnos ante un modo de comunicación del conocimiento, o frente al desarrollo de una experiencia o de un razonamiento.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Fuerza Alianza Ltda. Cuenta con el siguiente personal

Tabla 8: Trabajadores de la entidad

| Apellidos y Nombres                | Numero de Cedula | Cargo                         |
|------------------------------------|------------------|-------------------------------|
| Toalombo Ases Holger<br>Patricio   | 180378750-4      | GERENTE                       |
| Toalombo Ases Gladys<br>Narcisa    | 180463734-4      | Secretaria Gerencial          |
| Toalombo Azas<br>Segundo Raúl      | 020081557-9      | Jefe de Créditos              |
| Toalombo Tigselema<br>Ana lucia    | 180419191-2      | Cajera                        |
| Asas Palacios Luis<br>Alberto      | 180187747-1      | Asesor de créditos            |
| Asas Toalombo Erizón<br>Arnulfo    | 180420240-1      | Asesor de créditos            |
| Asas Toalombo Gimena<br>de Lourdes | 180473534-6      | Contadora                     |
| Azas Tualombo Ángel<br>Leonardo    | 180383451-2      | Asesor de créditos            |
| Azas Tualombo María<br>Eloiza      | 180265636-1      | Cajera                        |
| Azas Punina Luis<br>Alfredo        | 180395416-1      | Asesor jurídico               |
| Azas Collay Cristian<br>Bolívar    | 180380314-5      | Auxiliar contable             |
| Asas Toalombo Segundo<br>Manuel    | 180142065-2      | Asamblea de<br>representantes |
| Collay Punina Ángel<br>Ernesto     | 180302563-2      | Asamblea de<br>representantes |
| Collay Punina Carlos<br>Efraín     | 180274793-3      | Cajero                        |
| Collay Punina Ángel                | 180144732-5      | Asamblea de<br>representantes |
| Asas Quisintuña Wilmer             | 180418392-7      | Cajero                        |

|                                 |             |                            |
|---------------------------------|-------------|----------------------------|
| Fabián                          |             |                            |
| Collay Quisintuña Julio Cesar   | 180330742-8 | Asamblea de representantes |
| Collay Quisintuña Segundo Ángel | 180279948-4 | Asesor de créditos         |

Fuente: Estructura Orgánica

Elaborado por: Janeth Escobar

### 3.5 RESULTADOS

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CENTRO DE APOYO AMBATO**  
**ENCUESTA**

1. ¿La cooperativa nueva fuerza alianza Ltda. cuenta con una planificación estratégica?

|    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| Si |  | No |  |
|----|--|----|--|

2. ¿La misión representa las actividades esenciales que realiza la cooperativa?

|    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| Si |  | No |  |
|----|--|----|--|

3. ¿Se han fijado objetivos institucionales?

|    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| Si |  | No |  |
|----|--|----|--|

4. ¿Los objetivos institucionales concuerdan con la visión que persigue la cooperativa?

|    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| Si |  | No |  |
|----|--|----|--|

5. ¿Se realizado evaluaciones al cumplimiento de los objetivos institucionales?

|    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| Si |  | No |  |
|----|--|----|--|

6. ¿Se han establecido estrategias para el cumplimiento de las metas?

|    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| Si |  | No |  |
|----|--|----|--|

7. ¿Se cuenta con una estructura orgánica institucional?

|    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| Si |  | No |  |
|----|--|----|--|

8. ¿El personal conoce sus funciones y responsabilidades?

|    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| Si |  | No |  |
|----|--|----|--|

9. ¿Se han establecido procesos para el cumplimiento de las metas internas?.

|    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| Si |  | No |  |
|----|--|----|--|

10. ¿Considera que es necesario la elaboración de una planificación estratégica?

|    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| Si |  | No |  |
|----|--|----|--|

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## TABULACIÓN

1. ¿La cooperativa nueva fuerza alianza Ltda., cuenta con una planificación estratégica?

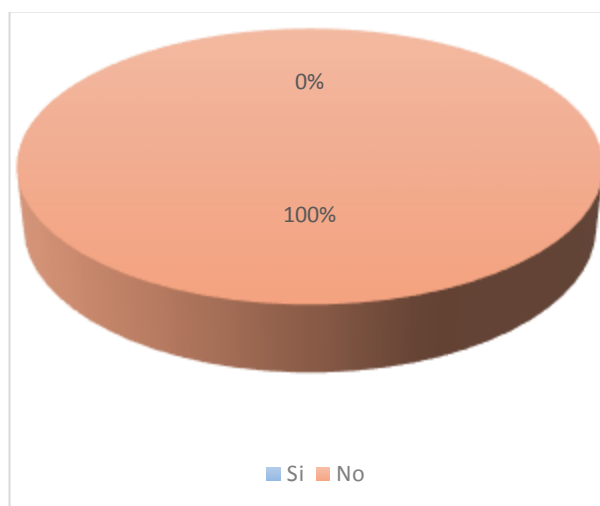
Tabla 9: Existencia de una planificación estratégica

| Respuesta | Porcentaje | Valores |
|-----------|------------|---------|
| Si        | 0%         | 0       |
| No        | 100%       | 18      |
| Total     | 100%       | 18      |

Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

Gráfico 1: Existencia de una planificación estratégica



Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

## Análisis

Según los resultados obtenidos, de todas las personas encuestadas se ha llegado a la conclusión que la cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda., no cuenta con una planificación estratégica.

2. ¿La misión representa las actividades esenciales que realiza la cooperativa?

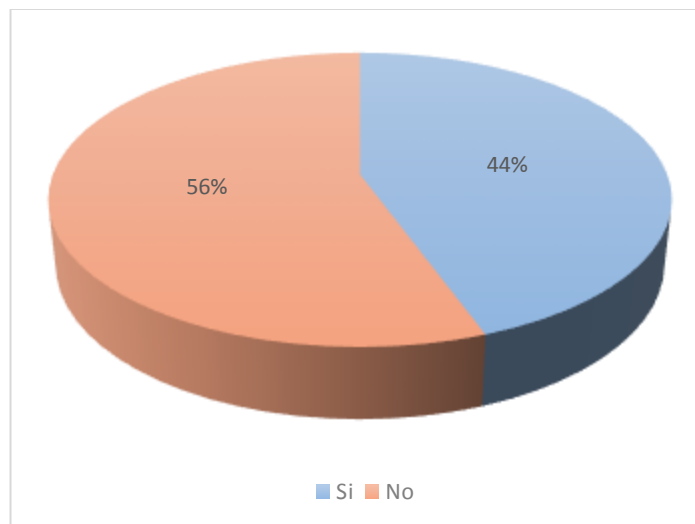
Tabla 10: La misión representa las actividades esenciales

| Respuesta | Porcentaje | Valores |
|-----------|------------|---------|
| Si        | 44%        | 8       |
| No        | 56%        | 10      |
| Total     | 100%       | 18      |

Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

Gráfico 2: La misión representa las actividades esenciales



Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

### Análisis

Los resultados muestran que el 56% de las personas encuestadas no piensan que la misión represente las actividades de la cooperativa, en cambio el 44% está de acuerdo que la misión representa las actividades esenciales de la cooperativa.



3. ¿Se han fijado objetivos institucionales en la cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda.?

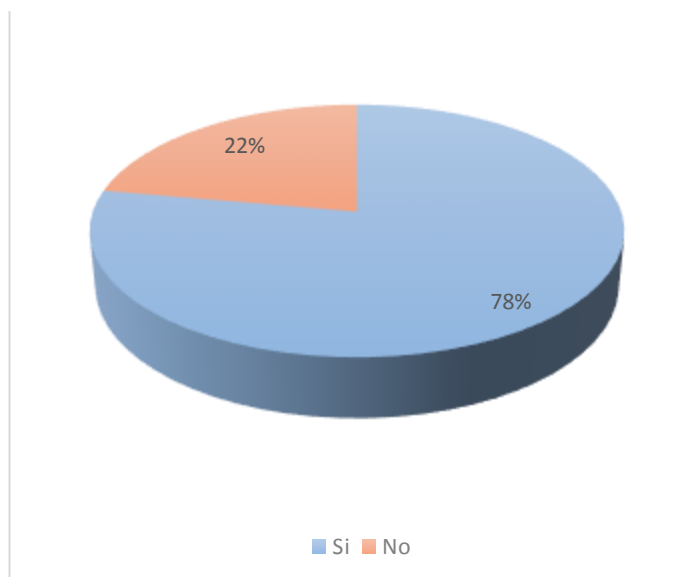
Tabla 11: Fijación de objetivos institucionales

| Respuesta    | Porcentaje  | Valores   |
|--------------|-------------|-----------|
| Si           | 78%         | 14        |
| No           | 22%         | 4         |
| <b>Total</b> | <b>100%</b> | <b>18</b> |

Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

Gráfico 3: Fijación de objetivos institucionales



Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

### **Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 78% de las personas encuestadas dicen que, si se han fijado los objetivos institucionales en la cooperativa, al contrario, el 22% no está de acuerdo.

4. ¿Los objetivos institucionales concuerdan con la visión que persigue la cooperativa?

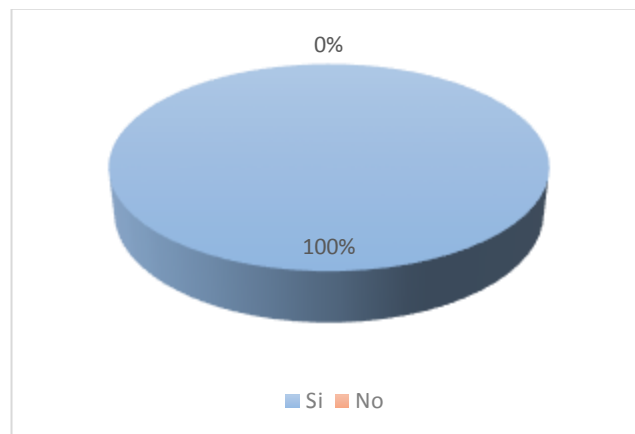
Tabla 12: Concordancia de los objetivos institucionales con la visión

| Respuesta | Porcentaje | Valores |
|-----------|------------|---------|
| Si        | 100%       | 18      |
| No        | 0%         | 0       |
| Total     | 100%       | 18      |

Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

Gráfico 4: Concordancia de los objetivos institucionales con la visión



Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

## Análisis

En base a los resultados, el 100% de las personas encuestadas están de acuerdo que los objetivos institucionales concuerdan con la visión que persigue la cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda.

5. ¿Se realizado evaluaciones al cumplimiento de los objetivos institucionales?

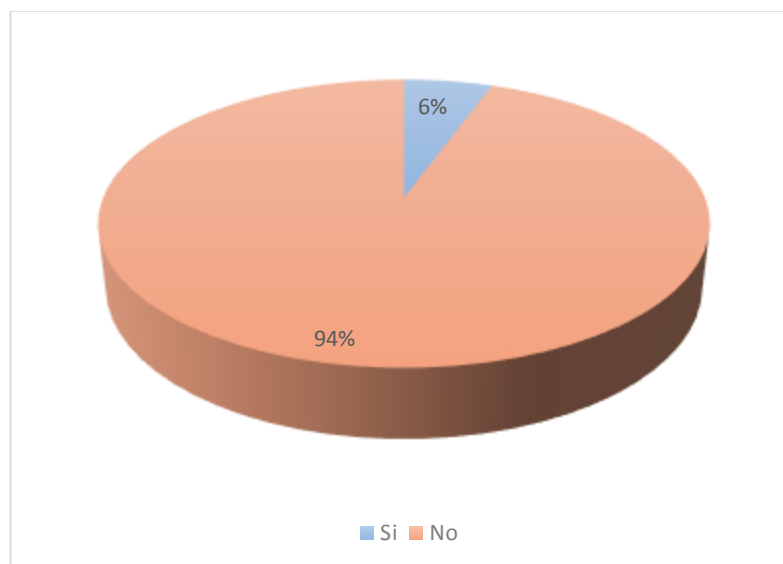
Tabla 13: Evaluaciones al cumplimiento de los objetivos institucionales

| Respuesta | Porcentaje | Valores |
|-----------|------------|---------|
| Si        | 6%         | 1       |
| No        | 94%        | 17      |
| Total     | 100%       | 18      |

Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

Gráfico 5: Evaluaciones al cumplimiento de los objetivos institucionales



Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

### **Análisis**

Del total de las personas encuestadas 94% considera que si se han realizado evaluaciones al cumplimiento de los objetivos institucionales, y 6% opinan que no se han realizado ninguna evaluación.

6. ¿Se han establecido estrategias para el cumplimiento de las metas?

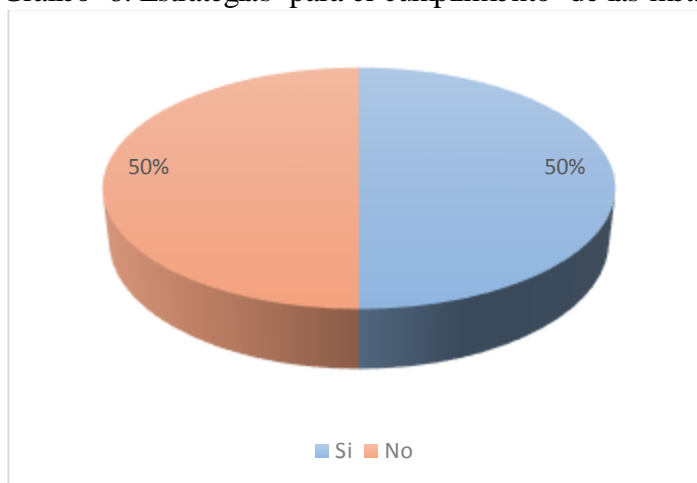
Tabla 14: Estrategias para el cumplimiento de las metas

| Respuesta | Porcentaje | Valores |
|-----------|------------|---------|
| Si        | 50%        | 9       |
| No        | 50%        | 9       |
| Total     | 100%       | 18      |

Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

Gráfico 6: Estrategias para el cumplimiento de las metas



Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

### **Análisis**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 50% de las personas encuestadas están de acuerdo que si se han establecido estrategias para cumplir las metas de la cooperativa, mientras el otro 50% no están de acuerdo que se han fijado metas.

7. ¿Se cuenta con una estructura orgánica institucional?

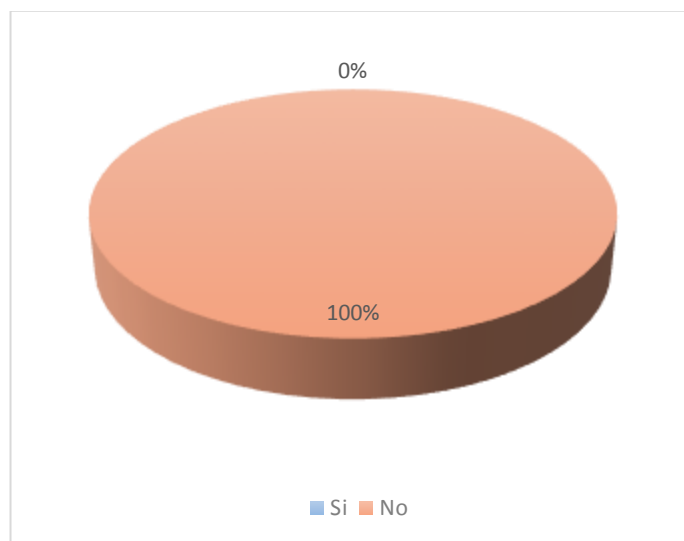
Tabla 15: Existencia de una estructura orgánica institucional

| Respuesta | Porcentaje | Valores |
|-----------|------------|---------|
| Si        | 0%         | 0       |
| No        | 100%       | 18      |
| Total     | 100%       | 18      |

Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

Gráfico 7: Existencia de una estructura orgánica institucional



Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

### Análisis

Al observar los resultados se puede notar que el 100% de las personas encuestadas confirman que la cooperativa cuenta con una estructura orgánica institucional.

8. ¿El personal conoce sus funciones y responsabilidades?

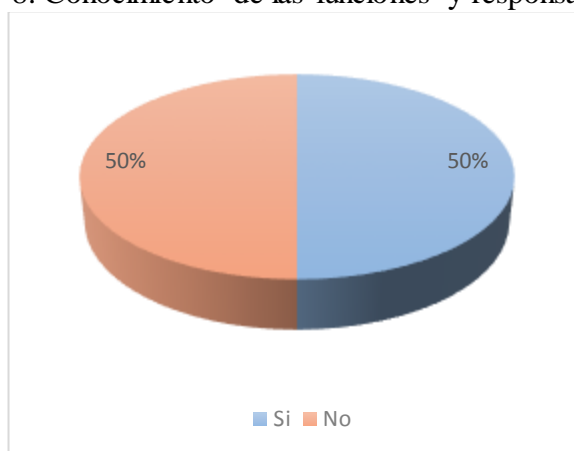
Tabla 16: Conocimiento de las funciones y responsabilidades

| Respuesta | Porcentaje | Valores |
|-----------|------------|---------|
| Si        | 50%        | 9       |
| No        | 50%        | 9       |
| Total     | 100%       | 18      |

Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

Gráfico 8: Conocimiento de las funciones y responsabilidades



Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

**Análisis:**

Se observa que el 50% de las personas encuestadas está de acuerdo que el personal de la cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda. Conoce sus funciones y responsabilidades y el 50% restante no está de acuerdo en conocer sus funciones.

9. ¿Se han establecido procesos para el cumplimiento de las metas internas?

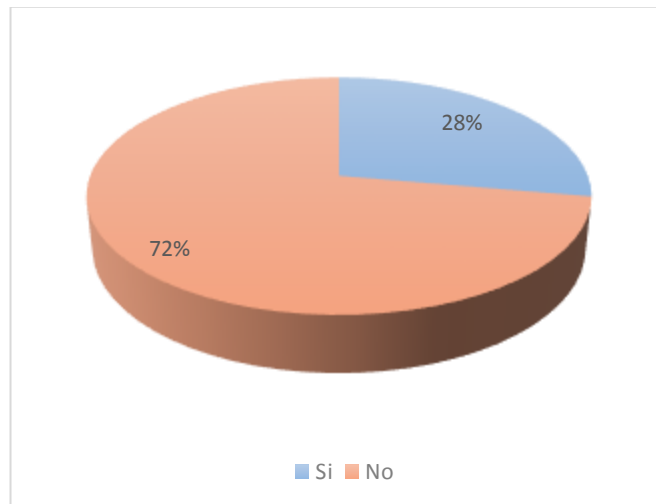
Tabla 17: Existencia de procesos para el cumplimiento de las metas internas

| Respuesta | Porcentaje | Valores |
|-----------|------------|---------|
| Si        | 28%        | 5       |
| No        | 72%        | 13      |
| Total     | 100%       | 18      |

Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

Gráfico 9: Existencia de procesos para el cumplimiento de las metas internas



Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

### Análisis

Del total de los encuestados 72% piensa que no se han establecido los procesos para el cumplimiento de metas internas, y el 28% comenta que si existen dichos procesos.

10. ¿Considera que es necesario la elaboración de una planificación estratégica?

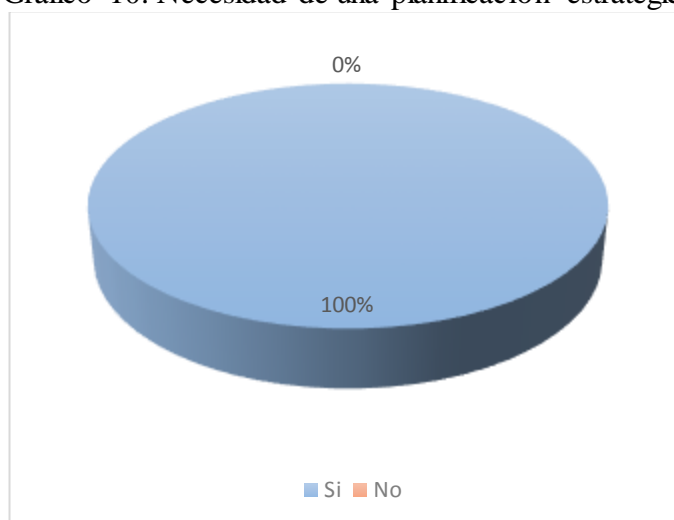
Tabla 18: Necesidad de una planificación estratégica

| Respuesta | Porcentaje | Valores |
|-----------|------------|---------|
| Si        | 100%       | 18      |
| No        | 0%         | 0       |
| Total     | 100%       | 18      |

Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

Gráfico 10: Necesidad de una planificación estratégica



Fuente: Tabulación

Elaborado por: Janeth Escobar

## Análisis

De acuerdo a los resultados el 100% de las personas encuestadas consideran que es necesaria la elaboración de una planificación estratégica para el mejoramiento de la cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda.



### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA ÍDEA A DEFENDER**

Con la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ‘Nueva Fuerza Alianza Ltda. ’, Del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, para el periodo 2016-2020 se podrá obtener el nivel de rentabilidad de la entidad.

En base a la encuesta realiza a la entidad nos da como resultado la ausencia de una planificación estratégica.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Fuerza Alianza Ltda.”, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, para el periodo 2016-2020.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Reseña histórica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Fuerza Alianza Ltda.”, Fue creada el 22 de Mayo del 2007, se encuentra en el sector la Esperanza de la parroquia Pilahuin, cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, Republica del Ecuador, en la actualidad se encuentra funcionando en el centro de la ciudad de Ambato en las calles Olmedo y Mejía, que cuenta con 18 funcionarios.

#### **4.2.2 Conformidad jurídica**

Mediante, Acuerdo Ministerial No 00428, del 11 de Enero de 2002, publicado en el registro oficial No. 548, de fecha 04 de Abril de 2002 se crea las Subdirecciones Regionales de Cooperativas Del Centro Occidente con ámbito de acción en las provincias de Chimborazo y Bolívar con sede en la ciudad de Riobamba, y la Central con ámbito de acción en Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza, con sede en la ciudad de Ambato, el Art. 4 de dicho Acuerdo deroga el contenido del literal n, Art.3 del Acuerdo Ministerial No.1667 del 30 de Noviembre del 2000.

Que, mediante solicitud de fecha 19 de septiembre del 2007, ingresado en esta dependencia con fecha de septiembre del 2007; los Directivos Provisionales de la Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito “NUEVA FUERZA ALIANZA” Ltda., solicitan la aprobación de los estatutos y se conceda personería jurídica a dicha cooperativa, la misma que tiene su domicilio en la parroquia Pilahuin, cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

El presente estatuto de la cooperativa de Ahorro y Crédito “NUEVA FUERZA ALIANZA” Ltda., fue discutido y aprobado en tres sesiones de Asamblea General de Socios, de fecha 8 de Febrero, 16 de Abril y 22 de Mayo del 2007.

La Coordinación Jurídica, emite informe favorable para la aprobación de los estatutos y consecución de la Personería Jurídica.

De conformidad con los artículos 7 y 154 de la Ley de Cooperativas y el artículo 121 literal a), de su reglamento general, corresponde al Ministerio de Bienestar Social Hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social, aprobar los estatutos de las cooperativas; en ejercicio de las facultades legales de que se hallan investigado.

#### 4.2.3 Diagnostico general en base a la matriz FODA

Tabla 19: Fortalezas

| <b>FORTALEZAS</b> |  |
|-------------------|--|
| <b>1</b>          | Cuenta con un sistema informático que permite realizar sus funciones seguras.          |
| <b>2</b>          | Posee un manual para el otorgamiento de créditos y la recuperación de cartera vencida. |
| <b>3</b>          | Cuenta con una estructura orgánica donde se presentan los cargos y las funciones.      |
| <b>4</b>          | Tienen claramente definidos los productos y servicios financieros.                     |
| <b>5</b>          | Poseen actividades definidas para la atención a los socios y clientes.                 |

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: Janeth Escobar

#### **Cuenta con un sistema informático que permite realizar sus funciones seguras**

La cooperativa funciona con el sistema informático **SISCAC**, envía información, registra operaciones y establece mecanismos de evaluación y control entre las diferentes áreas, por tal razón se permite realizar sus funciones seguras.

**Posee un manual para el otorgamiento de créditos y la recuperación de cartera vencida.**

La cooperativa “Nueva Fuerza Alianza Ltda.” debe contar con un marco normativo que regula las actividades de análisis, concesión, administración y recuperación de los créditos.

Es necesario detallar ese marco normativo a través de principios y políticas que deben ser formalmente observados y cumplidos por todo el personal que está involucrado en las áreas de créditos para garantizar un adecuado desempeño y calidad de servicios. En uso de las atribuciones contempladas en el Estatuto

**Cuenta con una estructura orgánica donde se presentan los cargos y las funciones.**

La cooperativa cuenta con una estructura orgánica donde se encuentra especificado las funciones de cada persona.

**Tienen claramente definidos los productos y servicios financieros**

La cooperativa cuenta con algunos productos y servicios como son los siguientes ahorro a la vista, depósito a plazo fijo, certificados de aportación, ahorro y encaje, ahorro estudiantil, capacitación a los socios, créditos ordinarios y emergentes.

**Poseen actividades definidas para la atención a los socios y clientes.**

Con las actividades y servicios que brinda la cooperativa y la atención que se brinda a los socios queremos promover al desarrollo de la sociedad ya que con los créditos pueden seguir realizando sus actividades.

Tabla 20: Debilidades

| <b>DEBILIDADES</b> |   |
|--------------------|---|
| <b>1</b>           | Falta de una planificación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Fuerza Alianza Ltda. |
| <b>2</b>           | Alta cartera vencida de créditos  |
| <b>3</b>           | Falta de una base de datos efectiva de los socios de la cooperativa                                       |
| <b>4</b>           | Falta de capacitación al personal   |
| <b>5</b>           | No aplica el manual de créditos en la cooperativa   |

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: Janeth Escobar

### **Falta de una planificación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Fuerza Alianza Ltda.**

La cooperativa no cuenta con una planificación estratégica que ayude a su buen funcionamiento.

### **Alta cartera vencida de créditos**

La mala colocación de créditos ha conllevado a una alta cartera de créditos vencida que afecta a lo financiero por no aplicar el manual de créditos.

### **Falta de una base de datos efectiva de los socios de la cooperativa**

La cooperativa no cuenta con la base de datos actualizado de los socios de la cooperativa ya que la gente cambia de domicilio o a la vez viajan fuera del país.

### **Falta de capacitación al personal**

El personal que elabora en la cooperativa no ha recibido capacitaciones y no se encuentra preparado para brindar sus servicios.

## **No aplica el manual de créditos en la cooperativa**

La cooperativa cuenta con un manual de créditos pero no es aplicada al rato de brindar el servicio de un crédito.

Tabla 21: Oportunidades

| <b>OPORTUNIDADES</b> |   |
|----------------------|---|
| <b>1</b>             | Herramientas tecnológicas adaptables a las necesidades                                  |
| <b>2</b>             | Profesionales dispuestos a ser contratados.   |
| <b>3</b>             | Incremento y expansión del mercado financiero.  |
| <b>4</b>             | Apoyo de organismos internacionales para mantener las actividades de la cooperativa.    |
| <b>5</b>             | Capacitaciones dadas por los organismos de control para mantener en regla los procesos. |

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: Janeth Escobar

### **Herramientas tecnológicas adaptables a las necesidades**

La tecnología es el resultado del progreso del hombre en la sociedad, que busca satisfacer sus necesidades y deseos, estos conocimientos desarrollados por el hombre mediante su actividad científica existe y se manifiesta en varias formas como: hardware, software, humaneware o manpower hoy en día el avance tecnológico es muy importante para las empresas. Porque no puede existir un buen director líder que no considere y aproveche la tecnología ya que es de vital importancia innovar y estar siempre a la vanguardia.

### **Profesionales dispuestos a ser contratado.**

El personal puede ser contratado por una cooperativa para la realización de funciones de cargos inferiores. Serán estas funciones y el grupo profesional estipulado en el contrato, lo que determina sus condiciones de trabajo.

De hoy en día podemos encontrar personal idóneo capaz de ejercer el puesto de trabajo ya que cuenta con experiencia laboral.

### **Incremento y expansión del mercado financiero.**

En el Ecuador se encuentran registrado un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito, siendo el segundo país de Latinoamérica después de un Brasil, que suman 40700.00 socios y alcanzan en activos los 8.300 millones de dólares, por esta razón se dice que existió una expansión del mercado financiero.

### **Apoyo de organismos internacionales para mantener las actividades de la cooperativa.**

El 66% del microcrédito que se ha producido en el país, corresponde al sistema cooperativo, lo que convierte este producto financiero, en algo distintivo del sistema financiero frente a la banca.

### **Capacitaciones dadas por los organismos de control para mantener en regla los procesos.**

Cabe destacar que a través de las capacitaciones se van a poner en marcha los ejes centrales y se orientan a la importancia de una buena planificación de un proyecto, su sustentabilidad y ejecución. También se expondrán videos motivacionales en los que se mostrara la superación personal de emprendimientos ya que la gente está acostumbrada a no tener iniciativas propias y proyectar sus ideas. Faltan personas positivas que no solo se queden con las ganas sino que lo implementen y lo hagan realidad.

La capacitación considero que es importante para tener conocimientos claros y efectivos sobre cómo planificar y realizar proyectos para que termine siendo sustentable en la cooperativa.

Tabla 22: Amenazas

| <b>AMENAZAS</b> |  |
|-----------------|--|
| <b>1</b>        | Competencia en el mercado  |
| <b>2</b>        | Crisis económica en el país que afecta a las instituciones crediticias                               |
| <b>3</b>        | Desastres naturales en el país que afecta las actividades y en el pago de los créditos.              |
| <b>4</b>        | Socios inactivos que prefieren la competencia en créditos.   |
| <b>5</b>        | Cambios políticos por la elección de nuevas autoridades que cambian las políticas actuales del país. |

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: Janeth Escobar

### **Competencia en el mercado**

En el Ecuador se encuentran registrado un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito, siendo el segundo país de Latinoamérica después de un Brasil, que suman 40700.00 socios y alcanzan en activos los 8.300 millones de dólares, por esta razón se dice que existió una expansión del mercado financiero.

### **Crisis económica en el país que afecta a las instituciones crediticias.**

En los últimos días se ha presentado de una manera muy fuerte la noticia de que en el Ecuador tendremos un problema muy grave en materia económica que afectara al país, parece mentira el pensar que recién nos estamos dando cuenta y admitiendo que esto si iba a pasar, hace mucho se ha advertido que al país se le presentaría una crisis económica para considerar rectificaciones que disminuya los efectos de este mal económico.

Indicadores como la baja de los precios del petróleo, la disminución de los envíos de remesas por parte de los migrantes, además de decisiones gubernamentales como el de crear un número innecesario y exagerado de ministerios, realizar un excedido número de viajes al extranjero, gasto electoral en campaña política con dinero estatal, y además de 444 millones de dólares en una constitución para el Ecuador , son solamente algunas



de las razones de la falta de recursos económicos que traerán esa crisis económica que ha afectado ya en gran parte a la economía mundial.

En este año el país dejará de percibir unos 9.000 millones de dólares, por la baja en el precio del crudo, hasta 800 millones por las remesas de los emigrantes y más de 1.500 millones, debido a la caída de las exportaciones no petroleras.

Nos encontramos, por lo tanto, rodeados de esta gran enfermedad económica que acoge al Ecuador, ahora nos encontramos hundidos en los problemas que traerán esta crisis económica, de la cual los afectados, y los que tendrán que sufrir las consecuencias, seremos los habitantes del país, quienes tendremos que vivir una inseguridad, como la ya vivida en épocas y gobiernos anteriores, en el que los Ecuatorianos se preguntaban ¿Cómo resistir a la falta de recursos económicos?, esta es la dureza que se nos presenta en nuestra actualidad.

Lo que si nos queda claro en la situación en que nos encontramos, es que somos parte de un planeta que experimenta grandes cambios y sufre crisis globales que nos afectan a todos, en mayor o menor grado. El pretender que podemos ir solos, hacerlo todo a nuestra manera y aun así aspirar a negociar bajo nuestros términos, es poco práctico, por decir lo menos. Es tan absurdo como querer recibir un abrazo de aquellos de quienes hemos desdeñado. Debemos por lo tanto aprovechar con claridad las oportunidades comerciales que se puedan dar. Porque aún en esta crisis, la capacidad de liderazgo, la entrega a luchar por los intereses nacionales y el ingenio y creatividad, pueden obtener ventajas de forma justa.

Como ecuatorianos, debemos meditar profundamente las situaciones que vivimos; para con una actitud positiva, ideas innovadoras y voluntad de servicio y solidaridad, tomar las acciones correctas y hacer la diferencia para que nuestro país despierte de una vez y por todas de este letargo en que le han sumido gobiernos irresponsables y oportunistas que han hecho del poder otorgado por el pueblo, un escalón para alcanzar metas y objetivos netamente personales o de un reducido grupo.

La economía del Ecuador, que bajará 4,5% este año y 4,3% el próximo, afrontará un panorama complicado porque dependerá de la disponibilidad de financiamiento externo y sufrirá pérdida de competitividad por la revaluación del dólar en el país.

### **Desastres naturales en el país que afecta las actividades y el pago de los créditos.**

Los desastres naturales afectan directamente el desempeño social y económico de los países. En Ecuador miles de compatriotas enfrentan un futuro incierto, solo modulado por la solidaridad de la sociedad, lo que en ningún caso confiere certidumbre alguna de largo plazo. Ello depende de muchos otros factores. En lo económico, ya el desempeño de los denominados “fundamentales”: crecimiento económico, saldo de las cuentas públicas, de la balanza de pagos, inflación y empleo, salarios, mostraba un marcado deterioro, que se agudizó con la revisión de las expectativas de crecimiento que en fecha reciente hizo el FMI (-4,5% para 2016, -4,3% para 2017).

La reconstrucción nacional, si se hace de forma transparente y seria, tomará largos años, requerirá un alto financiamiento y demandará sobre todo un real cambio de orientación del modelo económico. Ya desde hace tiempo enfrentaba el país dos problemas fundamentales: los riesgos del sistema monetario; y, la improvisación en la conducción de la política fiscal. Enfrentar lo primero supone estimular por vías diversas el ingreso de divisas: más exportaciones, más inversión extranjera, más oportunidades de negocios que permitan al Ecuador acceder a los mercados internacionales y dinamizar la economía nacional. Lo segundo, implica definir una política de gasto por prioridades, junto a un esquema de acceso al financiamiento externo transparente y claro y una simplificación de la política impositiva.

Los desastres naturales arrastran a la pobreza a 26 millones de personas al año, reveló el Banco Mundial, el mundo sufre más de medio billón de dólares en pérdidas cada año por esos desastres naturales, si se incluye el impacto en el bienestar de los pobres, es decir, todos aquellos gastos que dejan de lado, como la educación, la salud, la alimentación, porque lo han perdido todo o casi todo, incluye esa medida de bienestar , lo que aumenta en un 60% los cálculos del impacto de los desastres realizados hasta la fecha por la ONU, que eran del orden de 300.000 millones de dólares.

### **Socios inactivos que prefieren la competencia en créditos.**

Las cooperativas son críticos del modelo cuando se observa que la presencia de los bancos, en el número de unidades o en su tamaño, suele ser marginal en la mayor parte del mundo. Además, gran parte del movimiento cooperativo gana fuerza en el mercado por su nivel de aceptación por las personas por el crecimiento de la misma.

### **Cambios políticos por la elección de nuevas autoridades que cambian las políticas actuales del país.**

Con la elección del nuevo presidente Lenin Moreno, se establecen acercamiento para proceder a cambios en la Ley de Comunicación, debido a que existen aspectos como la concentración del poder, por la Superintendencia de la Información y Comunicación (Supercom). Adicionalmente se establecen cambios en nuevas normativas con la finalidad de que se acceda a acuerdos con los diferentes grupos políticos que intervienen en el ambiente político del país.

Tabla 23: Impacto análisis interno

| No. | Descripción  | Muy Alto | Alto | Medio | Bajo |
|-----|--|----------|------|-------|------|
|     | <b>Fortalezas</b>  |          |      |       |      |
| 1   | Cuenta con un sistema informático que permite realizar sus funciones seguras           | ✓        |      |       |      |
| 2   | Posee un manual para el otorgamiento de créditos y la recuperación de cartera vencida. | ✓        |      |       |      |
| 3   | Cuenta con una estructura orgánica donde se presentan los cargos y las funciones.      |          | ✓    |       |      |
| 4   | Tienen claramente definidos los productos y servicios financieros                      |          | ✓    |       |      |
| 5   | Poseen actividades definidas para la atención a los socios y clientes.                 |          | ✓    |       |      |

|   | <b>Debilidades</b>  |   |   |  |   |
|---|---|---|---|--|---|
| 1 | Falta de una planificación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Fuerza Alianza Ltda. |   |   |  | ✓ |
| 2 | Alta cartera vencida de créditos  | ✓ |   |  |   |
| 3 | Falta de una base de datos efectiva de los socios de la cooperativa                                       |   | ✓ |  |   |
| 4 | Falta de capacitación al personal   |   |   |  | ✓ |
| 5 | No aplica el manual de créditos en la cooperativa   |   | ✓ |  |   |
|   | Total   |   |   |  |   |

Fuente: de investigación

Elaborado por: Janeth Escobar

Tabla 24: Impacto al análisis interno

| No. | Descripción  | Muy Alto | Alto | Medio | Bajo |
|-----|--|----------|------|-------|------|
|     | <b>Oportunidades</b>   |          |      |       |      |
| 1   | Herramientas tecnológicas adaptables a las necesidades.  | ✓        |      |       |      |
| 2   | Profesionales dispuestos a ser contratado.   |          | ✓    |       |      |
| 3   | Incremento y expansión del mercado financiero.   | ✓        |      |       |      |
| 4   | Apoyo de organismos internacionales para mantener las actividades de la cooperativa.                 |          | ✓    |       |      |
| 5   | Capacitaciones dadas por los organismos de control para mantener en regla los procesos.              |          |      |       | ✓    |
|     | <b>Amenazas</b>  |          |      |       |      |
| 1   | Competencia en el mercado  | ✓        |      |       |      |
| 2   | Crisis económica en el país que afectan a las instituciones crediticias.                             |          | ✓    |       |      |
| 3   | Desastres naturales en el país que afectan las actividades en el pago de los créditos.               |          | ✓    |       |      |
| 4   | Socios inactivos que prefieren la competencia en los créditos.                                       |          |      | ✓     |      |
| 5   | Cambios políticos por la elección de nuevas autoridades que cambian las políticas actuales del país. | ✓        |      |       |      |
|     |  |          |      |       |      |

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: Janeth Escobar

Tabla 25: Ponderación del Análisis

| No. | Descripción   | Ponderación | Calificación | Total |
|-----|---|-------------|--------------|-------|
|     | <b>Fortalezas</b>   |             |              |       |
| 1   | Cuenta con un sistema informático que permite realizar sus funciones seguras                              | 0,10        | 4,00         | 0,40  |
| 2   | Posee un manual para el otorgamiento de créditos y la recuperación de cartera vencida.                    | 0,12        | 3,75         | 0,45  |
| 3   | Cuenta con una estructura orgánica donde se presentan los cargos y las funciones.                         | 0,10        | 1,25         | 0,13  |
| 4   | Tienen claramente definidos los productos y servicios financieros   | 0,12        | 3,25         | 0,39  |
| 5   | Poseen actividades definidas para la atención a los socios y clientes.                                    | 0,10        | 3,25         | 0,33  |
|     | <b>Debilidades</b>  |             |              |       |
| 1   | Falta de una planificación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Fuerza Alianza Ltda. | 0,10        | 1,00         | 0,10  |
| 2   | Alta cartera vencida de créditos  | 0,12        | 4,00         | 0,48  |
| 3   | Falta de una base de datos efectiva de los socios de la cooperativa                                       | 0,10        | 3,75         | 0,38  |
| 4   | Falta de capacitación al personal   | 0,08        | 2,25         | 0,18  |
| 5   | No aplica el manual de créditos en la cooperativa.  | 0,06        | 3,25         | 0,20  |
|     | <b>total</b>  | 1,00        |              | 3,02  |

Fuente: Trabajo de investigación  
Elaborado por: Janeth Escobar

Tabla 26: Ponderación del Análisis

| No. | Descripción  | Ponderación | Calificación | Total |
|-----|--|-------------|--------------|-------|
|     | <b>Oportunidades</b>   |             |              |       |
| 1   | Herramientas tecnológicas adaptables a las necesidades   | 0,10        | 3,25         | 0,33  |
| 2   | Profesionales dispuestos a ser contratado.   | 0,10        | 4,00         | 0,40  |
| 3   | Incremento y expansión del mercado financiero.   | 0,12        | 3,25         | 0,39  |
| 4   | Apoyo de organismo internacionales para mantener las actividades de la cooperativa.                | 0,10        | 3,75         | 0,38  |
| 5   | Capacitaciones dadas por los organismos de control para mantener en regla los procesos.            | 0,08        | 3,25         | 0,26  |
|     | <b>Amenazas</b>  |             |              |       |
| 1   | Competencia en el mercado  | 0,10        | 3,75         | 0,38  |
| 2   | Crisis económica en el país que afecta a las instituciones crediticias.                            | 0,08        | 3,25         | 0,26  |
| 3   | Desastres naturales en el país que afectan las actividades y el pago de los créditos.              | 0,12        | 3,25         | 0,39  |
| 4   | Socios inactivos que prefieren la competencia en créditos.   | 0,10        | 2,00         | 0,20  |
| 5   | Cambio político por la elección de nuevas autoridades que cambian las políticas actuales del país. | 0,10        | 3,75         | 0,38  |
|     | <b>total</b>   | 1,00        |              | 3,35  |

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: Janeth Escobar

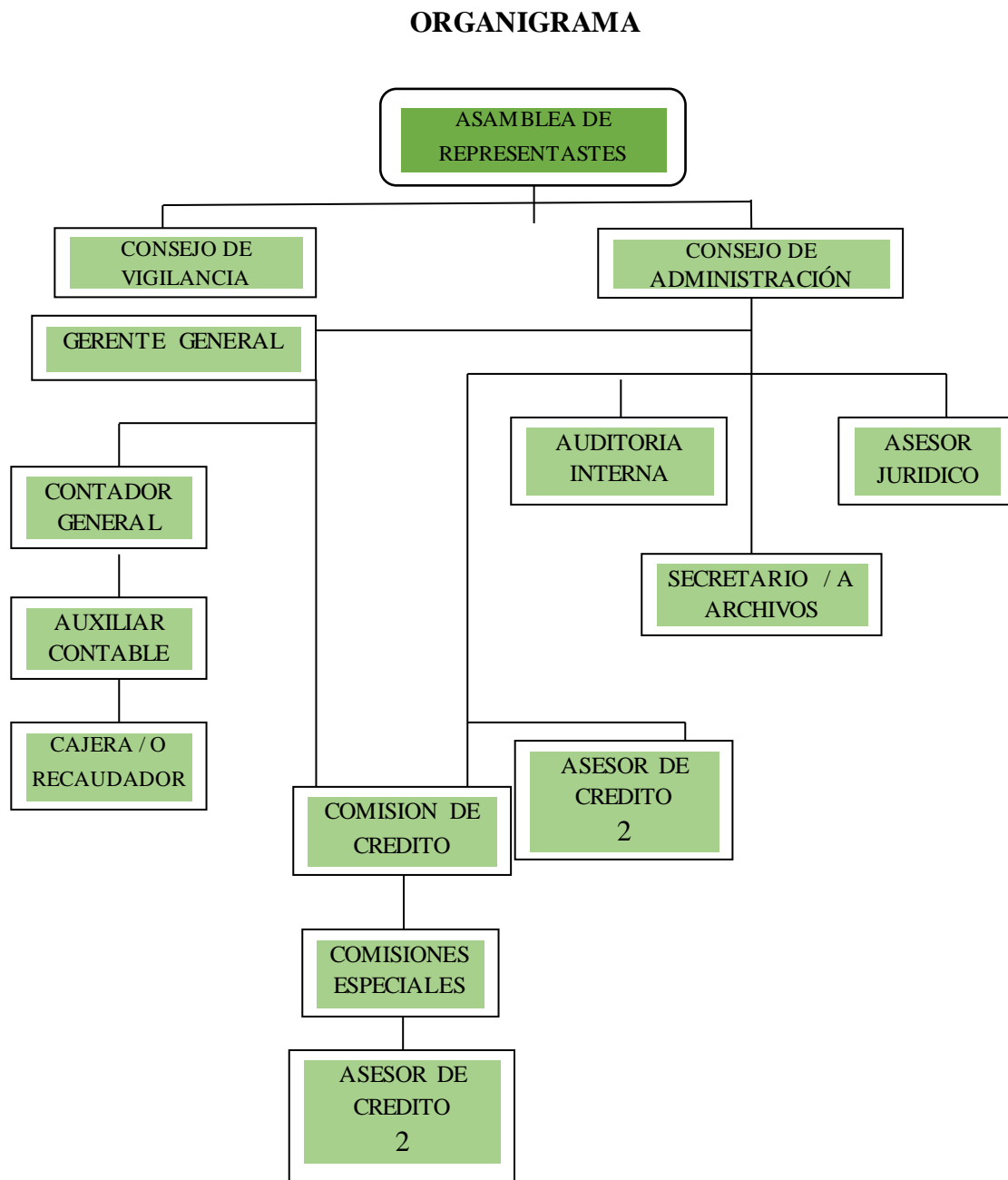
Tabla 27: Cuadro De Estrategias

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>ANÁLISIS EXTERNO</b></p> <p><b>ANÁLISIS INTERNO</b></p>  | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Herramientas tecnológicas adaptables a las necesidades</li> <li>2. Profesionales dispuestos hacer contratados.</li> <li>3. Incremento y expansión del mercado financiero.</li> <li>4. Somos una institución de apoyo para todos los sectores.</li> <li>5. Capacitaciones dadas por los organismos de control para mantener en regla los procesos.</li> </ol>  | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia en el mercado</li> <li>2. Crisis económica en el país que afecta a las instituciones crediticias.</li> <li>3. Desastres naturales en el país que afectan las actividades y el pago de los créditos.</li> <li>4. Socios inactivos que prefieren la competencia en créditos.</li> <li>5. Cambios políticos por la elección de nuevas autoridades que cambian las políticas actuales del país.</li> </ol> |
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con un sistema informático que permite realizar sus funciones seguras</li> <li>2. Posee un manual para el otorgamiento de créditos y la recuperación de cartera vencida.</li> <li>3. Cuenta con una estructura orgánica donde se presentan los cargos y las funciones.</li> <li>4. Tienen claramente definidos los productos y servicios financieros</li> <li>5. Poseen actividades definidas para la atención a los socios y clientes.</li> </ol> | <p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos procesos de recuperación de cartera de créditos de los socios morosos.</li> <li>• Plan de capacitación al personal para que sea eficiente en el trabajo.</li> <li>• Poder dar todos los créditos solicitados por los socios con rapidez.</li> <li>• La cooperativa cuenta con tecnología avanzada para poder brindar sus servicios.</li> <li>• Proceso de reclutamiento y selección de personal.</li> </ul> |   |
| <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de una planificación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Fuerza Alianza Ltda.</li> <li>2. Alta cartera vencida de créditos</li> <li>3. Falta de una base de datos efectiva de los socios de la cooperativa</li> <li>4. Falta de capacitación al personal</li> <li>5. No aplica el manual de créditos en la cooperativa.</li> </ol>   |   |   |

Fuente: Trabajo de investigación  
Elaborado por: Janeth Escobar



#### 4.2.4 Organigrama estructural



Fuente: Cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda.  
Elaborado por: Janeth Escobar

## **4.2.5 Manual de Funciones**

### **II. Asamblea General**

La Asamblea General formada por los asociados delegados legalmente convocados y reunidos, constituye el órgano supremo de la Cooperativa y expresa la voluntad colectiva de la misma, sus acuerdos obligan a todos los cooperados, presentes o ausentes, siempre que se hubieren tomado de conformidad con las disposiciones legales vigentes y el Estatuto y su Reglamento. De acuerdo a la Ley una vez constituida la Cooperativa deberán realizar 2 tipos de reuniones de Asamblea:

- Ordinaria y
- Extraordinaria

#### **Convocatoria:**

La Convocatoria a Asamblea General se hará, en su orden por el Consejo de Administración, la Junta de vigilancia o por decisión de por lo menos el 20% de los Asociados en pleno goce de sus derechos y con una anticipación mínima de 8 días, indicando lugar, fecha, hora y propuesta de Agenda a tratar.

#### **Funciones:**

1. Integración y/o Expulsión de Asociados y Asociadas.
2. Aprobar, modificar Estatutos y Reglamentos Internos.
3. Disolución, Liquidación, Fusión y/o Integración.
4. Elección y/o reelección de directivos.
5. Decidir sobre la distribución de los excedentes.
6. Analizar, aprobar informes financieros y de los órganos de gestión. Como máxima autoridad las decisiones tomadas por la Asamblea se adoptaran por simple mayoría de votos, excepto cuando se trate de: Disolución, Liquidación, Fusión, Integración y/o Reforma de Estatutos. En estos casos se requerirá de por lo menos dos terceras partes de los miembros

### **III. CONSEJO DE ADMINISTRACION**

Es el encargado de la dirección y administración de la Cooperativa, integrado por un número impar de miembros, no mayor de siete miembros elegidos, por un periodo de 3 años, por la Asamblea General.

#### **FUNCIONES**

1. Reunirse mensualmente o cuando el caso lo amerite.
2. Conformar un equipo de trabajo (designar presidente, etc).
3. Preparar y convocar a reuniones de Asamblea.
4. Dirigir las reuniones de la Asamblea.
5. Levantar Actas tanto de sus reuniones como las de la Asamblea.
6. Conformar reuniones de apoyo, si se requieren.
7. Contribuir a evacuar los problemas que se susciten.
8. Asesorarse de especialistas acerca de problemas puntuales.
9. Velar por el cumplimiento de los objetivos, metas así como los acuerdos tomados en Asambleas.
10. Recomendar a la Asamblea sobre el uso y manejo de los excedentes.

#### **FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION**

##### **Del Presidente.**

El Presidente es el Representante Legal de la Cooperativa y ejercerá las funciones siguientes:

- a. Presidir las reuniones de Asamblea General, Ordinarias, Extraordinarias y del Consejo de Administración.
- b. Firmar conjuntamente con el Tesorero, todos los documentos relacionados con las actividades económicas y financieras de la Cooperativa.
- c. Representar a la Cooperativa en todos los actos oficiales dentro y fuera de ella.
- d. Velar por la buena marcha Organizativa, Socio Económica de la Cooperativa.

- e. Realizar cualquier acción que establezca la Asamblea General de Delegados, Estatuto y la Legislación vigentes de Cooperativas.
- f. Firmar con el secretario las Actas y Acuerdos de Asamblea General Ordinarias, Extraordinarias y del Consejo de Administración.

### **Vicepresidente.**

El vicepresidente sustituirá al presidente en sus ausencias temporales con iguales Derechos y Obligaciones. Dirigir el comité.

### **Del Secretario.**

El secretario de la Cooperativa será el mismo del Consejo de Administración y desarrollará las funciones siguientes:

- a. Llevar los libros de Actas tanto de la Asamblea General como del Consejo de Administración anotando en las Actas los acuerdos de reuniones correspondientes.
- b. Efectuar por acuerdo del Consejo de Administración las convocatorias de la Asamblea General.
- c. Llevar un registro de todos los Asociados y Asociadas de la Cooperativa que permita garantizar cualquier información con rapidez.
- d. Convocar, a Asambleas General Ordinarias y Extraordinarias con instrucciones o acuerdo tomado por el Consejo de Administración o Asamblea General.
- e. Firmar conjuntamente con el presidente las Actas de las sesiones del Consejo de Administración y de la Asamblea General.
- f. Certificar las Resoluciones o Acuerdos tomados por el Consejo de Administración y la Asamblea General.
- g. Firmar toda la correspondencia que llegue a la Cooperativa.
- h. Elaborar con el presidente un informe anual de actividades realizadas para ser presentado a la Asamblea General Ordinaria.
- i. Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Consejo de Administración.
- j. Custodiar el sello del consejo de administración y los libros de actas.

### **Del Tesorero.**

El Tesorero tendrá las siguientes funciones:

- a. Control Contable e informar mensualmente al consejo de administración de las actividades de la Cooperativa.
- b. Custodia de todos los documentos, títulos y valores de la Cooperativa.
- c. Firmar con el presidente los Cheques y Valores por obligaciones económicas y financieras contraídas por la Cooperativa.
- d. Cualquier otra función acordada por el Consejo de Administración.

### **De los Vocales.**

Los Vocales deberán participar en las reuniones del Consejo de Administración con derecho a voz y voto y podrá sustituir a cualquier Miembro Directivo que esté ausente con excepción del presidente que será sustituido por el vicepresidente.

## **IV. JUNTA DE VIGILANCIA**

Como ente fiscalizador la Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa, esto incluye supervisión de todos los Órganos de Gestión, así como de la Gerencia, acompañada por las personas calificadas, si el caso lo amerita.

### **FUNCIONES**

1. Velar por que el actuar de los demás Órganos de Gestión sean conforme lo establecen la Ley de Cooperativas, los Estatutos y Reglamentos Internos de la Cooperativa.
2. Velar por el cumplimiento de los Acuerdos de Asamblea y Consejo de Administración.
3. Velar por las actividades de la Cooperativa estén de acuerdo a la Misión, Visión y Objetivos para los cuales se conformó.

4. Atender, Investigar y proceder de acuerdo a Estatutos y Reglamentos las quejas que presenten los Asociados.
5. Revisar periódicamente los libros de Actas de la Asamblea y del Consejo de Administración.
6. Presentar informe escrito a la Asamblea o el Consejo de Administración, si fuere el caso de su labor.
7. Hacer recomendaciones para el mejor y correcto desempeño en los casos que encontrara debilidades.
8. Interponer sus buenos oficios ante cualquier Órgano de Gestión a fin de corregir y/o prevenir asuntos que puedan o estén causando problemas.
9. Participar en las reuniones del consejo de administración con voz y sin voto.

## **LA GERENCIA**

Es la parte Ejecutiva de las operaciones sociales y estará a cargo, preferiblemente, una persona ajena a la Cooperativa y será designada por el Consejo de Administración. La principal Misión de la Gerencia será la de alcanzar los objetivos planteados por la Cooperativa utilizando todos los recursos que estén a su alcance y para ello deberá de planificar, organizar y cumplir con las funciones propias del cargo y las asignadas por el Consejo de Administración.

## **FUNCIONES**

1. Organizar y dirigir la Administración y Servicios conforme a normas establecidas por el Consejo de Administración.
2. Ejecutar acuerdos que por mandato de la Asamblea y Consejo de Administración se tomaran.
3. Contratar al personal que se requiera (técnico y administrativo en conjunto con el Consejo de Administración)
4. Velar por una contabilidad al día.
5. Realizar los cobros a deudores y realizar los pagos correspondientes.
6. Informar mensualmente, o cuando lo requieran al Consejo de Administración sobre el Estado económico y financiero de la forma establecida.
7. Reajustar los planes si fuese necesario.

8. Realizar gestiones encaminadas a la consecución de recursos financieros complementarios, para el alcance de los objetivos.
9. Establecer métodos de control administrativos.
10. Determinar si las metas están siendo alcanzadas.
11. Determinar la relación entre los distintos empleados de la Cooperativa.
12. Facilitar una buena relación entre los empleados y la Cooperativa, así como con terceros.
13. Velar por el buen uso de los recursos técnicos y materiales de la cooperativa con eficacia y eficiencia.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

La base de un buen sistema de control interno depende principalmente de la correcta asignación de funciones y responsabilidades, así como también de la distribución cuidando de que cada trabajador reciba una cantidad de trabajo equitativo y acorde con su capacidad y experiencia, esto nos permitirá obtener como resultados por un lado eficiencia y por otro nos permitirá darnos cuentas en el momento que se estén cometiendo errores en la ejecución de tareas.

### **I. Elaboración de Presupuestos**

Parte de las funciones de la administración es la elaboración de un presupuesto global anual que permite al consejo de administración sobre el total de egresos que tendrá la cooperativa durante el año. El presupuesto será la guía financiera para la toma de decisiones que tenga que efectuar el consejo de administración relacionados a cualquier tipo de inversión que afecte las finanzas.

### **II. Ingresos**

La cooperativa puede recibir ingresos provenientes de:

- Financiamiento para proyectos específicos
- Donaciones
- Cobro por la venta de servicios

- Generación de intereses
- Aportaciones
- Otros

La recepción de dinero debe asignarse a una persona, la cual será la única responsable de dicha actividad; ninguna otra persona podrá tener accesos a documentos o valores que sean responsabilidad de caja; excepto el contador y auditores externos, cuando lo requieran. Por cada ingreso a caja se debe de emitir un recibo oficial de caja pre numerando al momento de recibir el efectivo. El conteo del efectivo debe efectuarse de presencia del enterante y por ningún motivo debe posponerse la emisión del recibo. Los cheques recibidos deben estar liberados a favor de la cooperativa los cuales deben ser inmediatamente endosados para su depósito únicamente a las cuentas bancarias corrientes o de ahorro de la cooperativa.

### **III Egresos**

Todos los cheques que se emiten deben de estar amparados por una orden de pago debidamente revisada y aprobada por el gerente y/o presidente. Así mismo debe de estar respaldados con soportes originales (facturas) los cuales deben cancelarse previamente mediante un sello de PAGADO indicado N° de cheques y nombre de banco girado. Los cheques deben ser liberados con firmas mancomunadas. Para tal efecto se registran tres (3) firmas una tipo “A” y dos tipos “B”, siendo necesarias dos firmas para el retiro de dinero una firma tipo “A” y una tipo “B” (Cualquier “B”). Los cheques anulados deben ser mutilados y guardados en el archivo de los cheques de cada mes. El encargado debe manejar una chequera por cada cuenta corriente. Los cheques pendientes de entregar deben guardarse en un archivo de seguridad al finalizar las labores diarias. No es permitida la firma en blanco ni al portador.

Todo pago de bienes o servicios por un valor mayor a \$ 5000.00 (cinco mil dólares) debe ser cancelado por medio de un cheque el cual debe elaborarse a nombre del proveedor. Con el fin de organizar y distribuir mejor el trabajo es necesario establecer un solo día para la entrega de los cheques a los clientes de tal forma que durante la semana debe reunirse las facturas pendientes de pagos procedente posteriormente a elaborar los cheques y a conseguir las firmas para ser entregado a los clientes el día



señalado deberá llevarse un archivo por cada cuenta bancaria que contenga los estados de cuentas que proporcionen el banco mensualmente incluyendo notas de débitos y/o créditos y cheques pagados por el banco.

### **Conciliaciones Bancarias:**

Estas deben prepararse mensualmente siendo esta responsabilidad del contador las cuales deben comprender los siguientes aspectos:

- Control de secuencias numéricas de los cheques
- Investigación de las partidas de conciliación (débitos o créditos no registrados diferencia en valores etc.)
- Revisión de los depósitos según registros de la oficina y los Estados de cuentas de los bancos.
- Listas de cheques liberados por la cooperativa y no prestados al cobro (Cheques flotantes) a la fecha de los estados de cuenta especificando la emisión beneficiario número de cheques e importe.
- Comprobación de los depósitos en tránsito

### **Nómina:**

La nómina de pago a los empleados se elaborará mensualmente cada mes los primeros días y no será objeto de deducciones de ley ni otros.

### **Caja Chica**

El objetivo de crear una Caja Chica es el de agilizar el trabajo ya que la elaboración de cheque requiere de mayor tiempo y mayor costo.

Los fondos que son manejados en Caja Chica son entregados mediante un Acta de Entrega indicando el valor asignado para tal fin y la cual responsabiliza por su uso y manejo del mismo.

- ❖ La Caja Chica es un fondo, creado únicamente para cubrir gastos varios, imprevistos y de poco valor. Por lo tanto, la suma máxima que puede pagarse por medio de la misma, es gastos menores a los \$3000.00 (tres mil dólares).

**Los gastos que se pueden efectuar por medio de Caja Chica son:**

- ❖ Pago de viáticos, reparaciones, menores de vehículos y equipos de oficina, compra de alimentos (refrigerios), pago de transporte, materiales para limpieza de oficina, periódicos, teléfono, agua, luz, tren de aseo.

**El uso de la Caja Chica se normará por el siguiente mecanismo:**

1. La persona que necesite efectuar el gasto deberá solicitar a la responsable del fondo, la cantidad aproximada a utilizar.
2. La responsable de Caja Chica hará entrega de dicha cantidad, por la cual deberá hacer firmar a la persona que recibe el dinero, un Vale Provisional de Caja Chica.
3. El Vale debe llevar la fecha, cantidad entregada, el concepto del gasto, nombre de la persona responsable que autoriza el gasto.
4. Una vez efectuado el gasto, la persona que efectuó el gasto debe presentar la factura, hoja de viáticos que soporta el gasto.
5. La persona responsable de la Caja Chica y la persona que efectuó el gasto deben de hacer cuentas a fin de que firme el comprobante de Caja Chica respectivo, devolviéndole el Vale Provisional firmado anteriormente.
6. El comprobante de Caja Chica debe ser firmado también por la persona que autorizo el gasto.

Cuando la persona responsable del fondo haya consumido aproximadamente el 50% del monto total, deberá hacer una solicitud de reembolso de lo gastado, para mantener la cantidad original a fin de atender eventuales gastos.

- ❖ En coordinación con contabilidad se deberá diseñar un formato de reembolso de Caja Chica, en el que se detallarán: fecha, No. Del comprobante de Caja Chica, concepto de gasto y valor del mismo. La suma de todos los comprobantes deberá ser el valor a reembolsar.

- ❖ Esta solicitud de reembolso servirá de informe a la contabilidad y por lo tanto debe ser firmado por la persona responsable de Caja Chica y por la Gerencia.
- ❖ A esta solicitud debe anexarse soporte de gastos realizados (facturas, etc).
- ❖ El reembolso se hará por medio de un cheque a nombre de la persona encargada de la Caja Chica.

## **IV. Personal Contratado**

### **Expediente laboral**

Con el fin de llevar un historial de cada empleado, será necesario hacer un expediente por cada uno, en él se registrará:

- + Curriculum Vitae
- + Contrato de trabajo
- + Promociones de cargo
- + Aumentos salariales,
- + Capacitaciones brindadas por la cooperativa,
- + Vacaciones
- + Permisos,
- + Llamados de atención
- + Sanciones
- + Evaluaciones al desempeño

### **Contrataciones**

Para la realización de las contrataciones de personal, será necesario que la persona aspirante presente un Curriculum Vitae, para ser analizado por la Gerencia y/o Consejo de Administración, quienes tomarán en consideración los siguientes elementos:

### **Para personal técnico**

- + Nivel académico
- + Experiencia profesional

- + Cualidades personales

### **Para personal Administrativo**

- + Nivel académico (no necesario para el personal de apoyo)
- + Experiencia Profesional (no necesario para el personal de apoyo)
- + Referencias (únicamente para el personal de apoyo)
- + Cualidades personales.

Las contrataciones serán competencia del Gerente y/o el Consejo de Administración, en ambos casos podrá apoyarse en el Contador. Toda persona contratada debe estar sujeta a pasar un periodo de prueba, el cual servirá para conocer y evaluar el desempeño de su cargo. El periodo de prueba será de 3 meses para ambos casos (personal técnico y administrativo) Al contratar a un trabajador, este debe firmar un contrato en el que se detalle su periodo de prueba, evaluación, liquidación, superada la etapa de prueba se procede a contratarlo como permanente.

El contrato de personal permanente se registrará conforme a las Leyes Laborales Vigentes. El contratado debe firmar un contrato como empleado permanente, en el que definirán el salario, formas de pago, duración del contrato, cargo a desempeñar, así como las funciones.

Es política de la cooperativa no pagar vacaciones, por lo tanto los trabajadores tendrán derecho a descansar un mes cada año, de acuerdo a un plan de las mismas, salvo aquellos casos que por su naturaleza y cargo deban permanecer trabajando, por lo que sus vacaciones les serán remuneradas. El empleado debe cumplir con un horario de 40 (44) horas a la semana, con un régimen diario de las 8:00 am a las 12:30 pm y de 2:00 pm a las 6:00 pm. Cuando un trabajador por cualquier motivo faltare, salvo por enfermedad, deberá llenar un formato en el cual se reflejen los días de ausencia, fechas, motivos de las mismas y si estos deben descontarse de su salario o cargados a cuenta de vacaciones, este control lo llevara contabilidad.

En caso de enfermedad, el empleado deberá solicitar al IESS orden de reposo si el caso lo ameritase. El subsidio que se le extienda debe reportarlo a la gerencia (contabilidad)

para formalizar el mismo. Toda empleada que resultare embarazada tendrá derecho a su descanso Pre y Pos Natal. La asignación de combustible para personal, que lo requiera por la naturaleza de su trabajo, será autorizada únicamente por la Gerencia y la cantidad de combustible estará en dependencia del Plan de trabajo que se presente y se apruebe. La cooperativa no tiene como política pagar horas extras a los trabajadores por lo que los planes de trabajo deberán ajustarse a los horarios establecidos. Cuando el trabajo lo requiera y el trabajador tenga que realizar trabajos en horas no laborables, tendrá derecho al pago de sus viáticos, de acuerdo a los reglamentos establecidos. Como en todo contrato ambas partes podrán rescindir del mismo previa notificación al menos un mes de anticipación, así como también la cooperativa podrá rescindir de los servicios cuando sea evidente la deficiencia en el desempeño de sus labores.

## **V. Viáticos**

Son prestaciones otorgadas a trabajadores en compensación de los gastos incurridos en alimentación y hospedajes en el desempeño de su trabajo fuera del horario laboral establecido. La autorización de los viáticos será competencia del responsable inmediato y soportado mediante un Plan de Trabajo previamente elaborado, en el cual se detallen lugares y actividades. El monto de los viáticos se regirá por una tabla, sin diferenciar el cargo, salario de la persona solicitante o del lugar en donde se desarrolle la actividad.

El Hospedaje y Transporte tendrán como límite los montos señalados y estarán en dependencia del lugar (municipio, fuera del departamento) donde se realice la actividad.

Se tendrá derecho a viáticos únicamente si se cumplen las siguientes condiciones:

- Para el desayuno: Cuando su trabajo requiera salir antes de las 6:30 am
- Para el almuerzo: Cuando su trabajo requiera salir antes de las 11:00 am
- Para la cena: Cuando su trabajo se extienda después de las 6:00 pm
- En los casos en que el personal tuviera que asistir a talleres de capacitación u otra actividad en la que se garantice Alimentación y Hospedaje no tendrá derecho a viáticos por estos conceptos, no así por los gastos que incurriera por Transporte.

El mecanismo para solicitar viáticos debe regirse por las siguientes normas. Solicitar a Caja Chica la cantidad de dinero programada para cubrir los gastos, antes de salidas, por la cantidad recibida se debe firmar un vale provisional de caja chica el cual debe ser firmado también por el responsable inmediato del solicitante. Al regreso a la oficina, el empleado debe llenar la hoja de viáticos, detallando fecha, actividad, tipo de gastos incurridos y lugar, esta Hoja también debe ser firmada por el usuario y su responsable inmediato. Una vez que se rinda cuentas con la persona responsable de Caja Chica, esta debe regresar el Vale Provisional, efectuando los ajustes correspondientes, en caso de que los gastos sean menores o mayores a los solicitados previamente.

## **VI. Equipos de oficinas y Medios de Transporte**

### **Equipos de Oficina.**

Con el fin de hacer un uso eficiente de los equipos (computadora, máquina de escribir, fotocopadoras, etc.) estos serán asignados a las personas indicadas y serán las responsables de su cuidado y manejo.

### **Medios de Transporte**

Para garantizar un buen uso y manejo de los medios de transporte, estos serán asignados a empleados que por su trabajo tengan que requerir de ellos a tiempo completo, bajo los cuales recaerá la obligación de su cuidado, además se requerirá de que las personas encargadas de dichos medios estén capacitados en su conducción y mantenimiento, **por ningún motivo se asignaran vehículos a personas que no sepan o tengan la autorización correspondiente para conducirlos**, en caso contrario la responsabilidad sobre cualquier daño a personas o al vehículo recaerá sobre la persona que autorice. Para llevar un control efectivo del uso de los vehículos y así garantizar un buen mantenimiento se llevará un registro del recorrido de los vehículos que contenga el kilometraje recorrido, destino, consumo de combustible, cambios de aceite, reparaciones menores y mayores, cambios de llantas, cambio de batería, etc

## **VII. Compra y Contratación de Servicios**

Para la realización de compras cuyos costos sean mayores a los C\$ 2000.00 (Dos mil dólares) deberán ser autorizadas por la Gerencia y cuando las compras superen los \$ 5,000 (cinco mil dólares) y que no esté en el presupuesto anual se requerirá de autorización del Consejo de Administración. Será necesario la presentación de al menos 3 (tres) cotizaciones de los proveedores de Mercaderías y/o servicios que superen los \$ 5,000.00 (cinco mil dólares), estos pagos se deben de efectuar por medio de cheques girados a nombre del Proveedor, realizando las deducciones del caso (retenciones).

### **FUNCIONES DEL (A) CONTADOR (A)**

- Realizar arqueo de Cajas General y Chica y entregar copias del mismo a Gerencia.
- Contabilizar el débito al (a) cajero (a) si el faltante es irrelevante, exigir el reintegro si es relevante o grave.
- Realizar arqueos sorpresivos a Caja General y Chica.
- Capitalizar intereses a cuentas de ahorro
- Presentación de informes a la renta según lo estipulado por la ley. (año fiscal).
- Presentar informes según lo requerido por las autoridades de la cooperativa.
- Elaboración y revisión de cheques.
- Velar para que los directivos y empleados cumplan con los procedimientos contables.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Llevar libro diario y mayor actualizado

### **FUNCIONES DE SECRETARIA CAJERA**

- Contar el efectivo al recibir y/o entregar
- Depositar y/o retirar al Banco
- Elaborar minuta de retiro y/o deposito.
- Actualizar tarjetas de control interno de ahorro y calcular intereses mensuales a cada tarjeta.
- Elaborar comprobantes de ingresos y/o egresos (viáticos, ahorro, aporte, recuperaciones, desembolsos, etc.).

- Llenar formatos de solicitudes de afiliación
- Conciliar ingresos y egresos al final del día y elaborar minuta de depósito para efectuarse al día siguiente, previa revisión del contador.
- Responder por el faltante de caja
- Al final del día enviar todo el movimiento a Contabilidad
- Permanecer en su puesto en todo momento.

## **FUNCIONES DE CARTERA Y COBRO**

- Velar porque se cumplan los reglamentos de crédito
- Hacer plan de pago de cada socio
- Recepción y análisis de solicitudes de crédito y hacer sus comentarios por escrito para cada caso.
- Abrir expediente por cada socio.
- Registrar en sistema computarizado plan de pago de préstamo de cada socio el monto de crédito retirado.
- Registrar en sistema computarizado el estado de cuenta de préstamo de cada socio el monto abonado.
- Actualizar registro de intereses mensualmente de cada socio.
- Notificar previamente a deudores sobre el vencimiento del plazo pactado.
- Elaborar avisos de cobros y enviar a cada socio.



#### 4.2.6 Misión

| <i>Direccionamiento Estratégico</i>       |  |   |
|---|--|---|
| <i>Misión</i>                             |  |   |
| <i>Componentes</i>                        | <i>Definición</i>  | <i>Redacción de Misión</i>  |
| <b><i>Negocio</i></b>                     | Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Fuerza Alianza Ltda.   | Somos una cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Fuerza Alianza Ltda. es una entidad financiera que brinda sus servicios a los diferentes sectores de Ambato dando a conocer los diferentes productos con la que cuenta nuestra entidad, facilitando créditos rápidos e inmediatos contando con valores y principios esenciales dentro de nuestra cooperativa. |
| <b><i>Razón de ser</i></b>                | una entidad financiera   |   |
| <b><i>Cliente</i></b>                     | Personas de la ciudad de Ambato y sus alrededores  |   |
| <b><i>Productos / Servicios</i></b>       | Ahorro a la vista, depósito a plazo fijo, certificado de aportación, ahorro y encaje, ahorro estudiantil, capacitación a los socios, créditos ordinarios y emergentes. |   |
| <b><i>Ventaja competitiva</i></b>         | Facilidad de créditos e inmediatos   |   |
| <b><i>Valores o Filosofía</i></b>         | Honestidad, respeto, confianza, puntualidad.   |   |
| <b><i>Principios organizacionales</i></b> | integración, creatividad, puntualidad, humildad  |   |

Fuente: Cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda.

Elaborado por: Janeth Escobar

#### 4.2.7 Visión

| <i>Visión</i>   |  |   |
|---|--|---|
| <i>Componentes</i>  | <i>Definición</i>  | <i>Redacción de Visión</i>  |
| <i>Negocio</i><br><i>¿Qué es lo que queremos crear?</i><br><i>¿Hacia dónde vamos?</i> | ser una entidad que ayude a los sectores más necesitados dando nuestros servicios                            | Nuestra entidad estará siempre enfocada en brindar sus servicios a todos los sectores de la ciudad brindando los servicios con la mayor rapidez, siendo una cooperativa rentable y reconocida a nivel provincial además de tener valores y principios primordiales con la que funciona nuestra entidad y así crear otras sucursales para dar servicios. |
| <i>Horizonte de tiempo</i>  | brindar todos los servicios la mayor rapidez posible   |   |
| <i>Posicionamiento en el mercado</i>  | ser una cooperativa rentable y con mayor acogida y reconocida  |   |
| <i>Principios organizacionales</i>  | Integración, creatividad, puntualidad, humildad.   |   |
| <i>Valores</i>  | Honestidad, respeto, confianza, puntualidad.   |   |
| <i>Ámbito de acción</i>   | seguir funcionando en la ciudad de Ambato para todos los socios y crear nuevas entidades en otras provincias |   |

Fuente: Cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda.  
Elaborado por: Janeth Escobar

#### 4.2.8 Valores y principios

**Agilidad:** es la manera de agilizar, mover y la rapidez que se realiza los trámites pertinentes que el socio realiza en la cooperativa.

**Honestidad:** la cooperativa cuenta con esta virtud que es muy importante para la cooperativa porque es una entidad transparente.

**Respeto:** es un valor primordial con la que cuenta las personas que laboran dentro de nuestra cooperativa.

**Confianza:** Esperanza firme con la que cuenta nuestro personal para ejercer sus funciones determinadas, y así mismo brindar confianza a los socios para que confíen en nosotros.

**Integración:** al realizar una reunión tiene por finalidad construir alternativas para la integración del personal como de los socios y poder ser como una familia.

**Creatividad:** contar con personas creativas que aporten con ideas para el mejoramiento en el trabajo y puedan ayudar con los objetivos de la cooperativa.

**Cooperación:** es el resultado de los objetivos que se quiere lograr desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un mismo interés u objetivo generalmente son empleados colaborativos que facilitan la consecución de la meta a conseguir.

**Humildad:** es una virtud con la que cuenta la persona y consiste en el conocimiento de sus propias limitaciones, debilidades que tiene la capacidad de restar importancia a los propios logros y virtudes de reconocer sus defectos y errores.

**Puntualidad:** es una actitud humana considerada como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida para cumplir con las obligaciones ante un plazo determinado.

#### **4.2.9 Productos y servicios**

**Ahorro A La Vista:** Es una cuenta que usted tiene con “NUEVA FUERZA ALIANZA” Ltda. donde su dinero se mantiene seguro, le permite tener libre disponibilidad de su capital, en el momento y lugar que lo desee, además está capitalizando sus fondos en forma mensual, con los mejores intereses del mercado, sobre cualquier saldo; “NUEVA FUERZA ALIANZA” Ltda. Cuida de su dinero.

Pueden ser abiertas a nombre de una o más personas, ya sean naturales o jurídicas.

**Depósito A Plazo Fijo:** No se cobra mantenimiento de cuenta.

**Certificados De Aportación:** Le permite determinar el período exacto en el que se constituye su ahorro. Le permite manejar más eficientemente su liquidez, ya que deposita por el plazo de días que necesita. Le da mayor rentabilidad, porque obtiene tasas de plazo fijo por depósitos que de otra manera hubieran sido mantenidos a la vista, son tasas de interés negociables. El cliente siempre está seguro con su depósito, no deja de percibir interés así pase su tiempo de vencimiento.

**Ahorro Y Encaje:** Ahorro obligatorio que los socios aportan cuando tienen crédito en la cooperativa, estos los mantienen durante el tiempo del crédito. El mismo le sirve para poder cancelar las últimas cuotas del crédito. Además, estos están ganando un interés que se acreditan a su cuenta de Encaje.

**Ahorro Estudiantil:** Para fortalecer la cultura del ahorro infantil se presenta el plan de ahorro estudiantil, en los cuales los estudiantes menores a 18 años pueden abrir su cuenta de ahorros con solo tres dólares de depósito inicial y formar parte de la Institución financiera número uno del centro del país.

**Capacitación A Los Socios:** “NUEVA FUERZA ALIANZA” Ltda. Cuenta con hombres y mujeres socios, todos por igual tienen oportunidad de opinar y tomar decisiones; la Gerencia General y personal administrativo dedica su tiempo para asesorar, capacitar a sus miles de asociados en diferentes prácticas y mercados que se presentan.

**Crédito ordinario.**

Hasta \$ 2.000 dólares por primera vez.

**Crédito emergente**

Hasta \$ 1.000 dólares máximo a 3 meses plazo.

**4.2.10 Objetivos**

Se ha establecido los siguientes objetivos en base a la misión que cumple la cooperativa, a donde desean llegar y como se plantea la administración de la organización:

- Diseñar los nuevos procesos de recuperación de cartera de créditos de los socios morosos que serán aplicados en el plan estratégico.
- Elaborar un plan de capacitación al personal para que sea eficiente en el trabajo el personal de la cooperativa.
- Incrementar el porcentaje de colocación de créditos solicitados por los socios a fin de que mejore la rentabilidad de la empresa.
- Contratar un nuevo servicio tecnología que permita mejorar la aplicación de los procesos y la seguridad de los datos.
- Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal para nuevas contrataciones que se realicen en la organización.

#### 4.2.11 Estrategias

| ESTRATEGIAS   | ACTIVIDADES  | RESPONSABLE                         | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA |          |          |          |          |
|---|--|-------------------------------------|-------------|------------|----------|----------|----------|----------|
|   |  |                                     |             | 1<br>Año   | 2<br>Año | 3<br>Año | 4<br>Año | 5<br>Año |
| Nuevos procesos de recuperación de cartera de créditos de los socios morosos. | Reunión de trabajadores del proceso de recuperación de cartera vencida | Gerente                             | 0,00        | x          | x        | x        | x        | x        |
|   | Diagramar el nuevo proceso de recuperación de cartera vencida.         | Jefe de crédito contadora           | 100,00      | x          | x        | x        | x        | x        |
|   | Aprobación del proceso de recuperación de cartera vencida.             | Gerente, contadora                  | 0,00        | x          | x        | x        | x        | x        |
|   | Capacitación del nuevo proceso   | Persona contratada para el curso    | 200,00      | x          | x        | x        | x        | x        |
|   | Evaluación del proceso de recuperación de cartera.                     | Gerente, jefe de crédito, contadora | 0,00        | x          | x        | x        | x        | x        |

Fuente: Campo de investigación  
Elaborado por: Janeth Escobar

#### 4.2.12 Cronograma

| ESTRATEGIAS  | ACTIVIDADES   | RESPONSABLE                          | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA |          |          |          |          |
|--|---|--------------------------------------|-------------|------------|----------|----------|----------|----------|
|  |   |                                      |             | 1<br>Año   | 2<br>Año | 3<br>Año | 4<br>Año | 5<br>Año |
| Plan de capacitación al personal para que sea eficiente en el trabajo. | Evaluaciones al desempeño del personal.   | Gerente                              | 0,00        | x          | x        | x        | x        | x        |
|  | Informar sobre los resultados de la evaluación del desempeño del personal.                  | Recurso humano                       | 0,00        | x          | x        | x        | x        | x        |
|  | Hacer un plan de capacitación en base a los resultados de la evaluación del desempeño       | Gerente                              | 0,00        | x          | x        | x        | x        | x        |
|  | Capacitar al personal con temas que ayuden al desarrollo personal dentro de la cooperativa. | Personal extra que viene a capacitar | 250,00      | x          | x        | x        | x        | x        |
|  | Aplicar evaluaciones al desempeño del personal.   | Gerente                              | 0,00        | X          | x        | x        | x        | x        |

Fuente: Campo de investigación  
Elaborado por: Janeth Escobar

| DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO EVALUACION DEL DESEMPEÑO  |   |  |  |  |                           |               |                          |                |
|---|---|--|--|--|---------------------------|---------------|--------------------------|----------------|
| Nombre  |   |  |  | Cargo  |                           |               |                          |                |
| Departamento  |   |  |  | Jefe inmediato   |                           |               |                          |                |
| Fecha   |   |  |  | Fecha última evaluación  |                           |               |                          |                |
| <b>INSTRUCCIONES</b><br><br>Evalúe al empleado en el cargo que desempeña actualmente. Encierre dentro de un círculo el punto situado arriba en la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor lo describa en cada cualidad. El cuidado y objetividad con que efectué la evaluación determinaran la utilidad de esta para usted el empleado y la empresa |   |  |  | Considere el desempeño del empleado desde la última evaluación y marque con un visto si ha desmejorado, si ha permanecido estable o si ha mejorado en las cualidades enumeradas a la izquierda |                           |               |                          |                |
|   |   |  |  | No olvide marcar en la casilla correspondiente   |                           | Ha mejorado   | Ha combinado poco o nada | Ha desmejorado |
| <b>conocimiento del trabajo</b><br>considera el conocimiento el empleado con la experiencia educación general, adiestramiento especializado   | •   | •  | •  | •  | •                         | OBSERVACIONES |                          |                |
|   | Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo | conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones en ayuda | Dominio suficiente de los aspectos esenciales<br>Necesita cierta ayuda | Necesita bastante ayuda  | conocimiento insuficiente |               |                          |                |



|   |  |   |  |  |                               |                      |  |  |
|---|--|---|--|--|-------------------------------|----------------------|--|--|
| <b>Cantidad de trabajo</b><br>Considere el volumen de trabajo producido en condiciones normales pase por alto los errores | •  | •   | •  | •  | •                             |                      |  |  |
|   | Trabajador veloz generalmente buen productor | Produce un buen volumen   | <b>Promedio</b>                            | Volumen de trabajo inferior al promedio                              | Trabajador muy lento          | <b>OBSERVACIONES</b> |  |  |
| Calidad de trabajo  | •  | •   | •  | •  | •                             |                      |  |  |
| Considere la pulcritud y seguridad de los resultados sin atender volumen o cantidad                                       | Es muy exacto o casi no comete errores       | Generalmente aceptable pulcro.Solo tiene algunos errores o rechazos | Rara vez es necesario verificar su trabajo | A menudo su trabajo es inaceptable Hay errores o rechazos frecuentes | Demasiados errores o rechazos | <b>OBSERVACIONES</b> |  |  |
|   | •  | •   | •  | •  | •                             |                      |  |  |

| ESTRATEGIAS   | ACTIVIDADES  | RESPONSABLE                                 | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA |          |          |          |          |
|---|--|---|-------------|------------|----------|----------|----------|----------|
|   |  |   |             | 1<br>Año   | 2<br>Año | 3<br>Año | 4<br>Año | 5<br>Año |
| Poder dar todos los créditos solicitados por los socios | Incrementar la publicidad y promoción de la cooperativa.                           | Jefe de créditos.                           | 100,00      | x          | x        | x        | x        | x        |
|   | Realizar charlas y dar a conocer los nuevos productos a los socios.                | Secretaria, Talento humano                  | 0,00        | X          | x        | x        | x        | x        |
|   | Realizar convenios con empresas que nos ayuden para los otorgamientos de créditos. | Gerente                                     | 0,00        | X          | x        | x        | x        | x        |
|   | Realizar capacitación al personal para la atención al cliente.                     | Personal contratado para las capacitaciones | 250,00      | X          | x        | x        | x        | x        |

Fuente: Campo de investigación  
Elaborado por: Janeth Escobar



| ESTRATEGIAS  | ACTIVIDADES   | RESPONSABLE                                  | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA |          |          |          |          |
|--|---|--|-------------|------------|----------|----------|----------|----------|
|  |   |  |             | 1<br>Año   | 2<br>Año | 3<br>Año | 4<br>Año | 5<br>Año |
| La cooperativa cuenta con tecnología avanzada para poder brindar sus servicios | Se realizará propaganda por medio de volantes, radio, páginas web y redes sociales. | El que está a cargo es tecnólogo informático | 150,00      | x          | x        | x        | x        | x        |
|  | Se realizará cursos que ayude con el manejo del sistema.                            | Personal contratado                          | 250,00      | x          | x        | x        | x        | x        |

Fuente: Campo de investigación

Elaborado por: Janeth Escobar

### Sistemas informáticos

Proveer a una organización con la infraestructura informática para la administración de operaciones de captación y colocación de recursos financieros, brindando independencia para la adaptación a nuevas políticas o tendencias del mercado. El SAC es básicamente un macro-sistema orientado al uso de organizaciones financiero del tipo bancos privados, cooperativas de ahorro y crédito, mutuales, y similares, está conformado por cuatro sistemas debidamente integrados, a saber:

- **SAS:** Administración de Asociados o Clientes de la organización.
- **SAH:** Administración de Ahorros o Captación de recursos.
- **SPR:** Administración de Préstamos u Operaciones crediticias.
- **SCA:** Atención al público (Cajas de Captación y Cobro).

| ESTRATEGIAS                                   | ACTIVIDADES  | RESPONSABLE   | PRESUPUESTO | CRONOGRAMA |          |          |          |          |
|---|--|---|-------------|------------|----------|----------|----------|----------|
|   |  |   |             | 1<br>Año   | 2<br>Año | 3<br>Año | 4<br>Año | 5<br>Año |
| Proceso de reclutamiento y selección personal | Hacer concurso de merecimiento al personal.  | El que está a cargo es el gerente y el de recursos humanos. | 0,00        | x          | x        | x        | x        | X        |
|   | Algunos de los métodos que se van a utilizar son los anuncios, recomendaciones, agencias de empleo, la competencia, consultoras en recursos humanos, Promoción Interna, archivos o bases de datos. | Gerente, Talento Humano                                     | 0,00        | x          | x        | x        | x        | x        |
|   | La fase de evaluación debe tener por lo menos los siguientes pasos: entrevista preliminar, prueba de conocimiento, prueba psicológica, entrevista final  | Gerente, Talento Humano                                     | 0,00        | x          | x        | x        | x        | x        |

|  |  |                         |      |   |   |   |   |   |
|--|--|-------------------------|------|---|---|---|---|---|
|  | Finalmente, una vez que hemos seleccionado y contratado al nuevo personal, debemos procurar que se adapte lo más pronto posible a la empresa, y capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto    | Gerente, Talento Humano | 0,00 | x |   | x |   | X |
|  | Una vez que hemos evaluados a todos los postulantes o candidatos, pasamos a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, pasamos a seleccionar al candidato más idóneo. | Gerente, Talento Humano | 0,00 | x | x |   | x | X |

Fuente: Campo de investigación  
Elaborado por: Janeth Escobar

| Actividades                                | Responsable   |
|--|---|
| Inicio                                     |   |
| Establecer la necesidad                    | Los diferentes departamentos establecen las necesidades de contratar personal |
| Decisión                                   | El Gerente toma la decisión.  |
| Autoriza la publicación de la convocatoria | Secretaria contrata la publicación  |
| Recepción de las carpetas                  | Secretaria revisa las carpetas de los postulantes.                            |
| Se analiza las carpetas                    | Gerente revisa las carpetas   |
| Decisión                                   | Gerente toma la decisión  |
| Elaboración del contrato                   | Contadora realiza y legaliza el contrato.                                     |
| Fin  |   |

Elaborado por: Janeth Escobar

#### 4.2.13 Factibilidad financiera

**Cuadro de Gastos**

| <i>Gastos</i>       | <i>Valor</i> | <i>Anual 1</i> | <i>Anual 2</i> | <i>Anual 3</i> | <i>Anual 4</i> | <i>Anual 5</i> |
|---------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Luz                 | 25,00        | 300,00         | 315,00         | 330,75         | 347,29         | 364,65         |
| Teléfono e internet | 68,29        | 819,48         | 860,45         | 903,48         | 948,65         | 996,08         |
| arriendo y agua     | 320,00       | 3840,00        | 4032,00        | 4233,60        | 4445,28        | 4667,54        |
| Suministros         | 30,00        | 360,00         | 378,00         | 396,90         | 416,75         | 437,58         |
| Total               | 443,29       | 5319,48        | 5585,45        | 5864,73        | 6157,96        | 6465,86        |

Fuente: Cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda.

Elaborado por: Janeth Escobar

Tabla 28: Rol De Pago

| <b><u>"NUEVA FUERZA ALIANZA LTDA"</u></b> |                      |                 |                     |                             |                          |                       |                          |                 |                                 |                      |                          |
|---|----------------------|-----------------|---------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------------|----------------------|--------------------------|
| <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO</b>    |                      |                 |                     |                             |                          |                       |                          |                 |                                 |                      |                          |
| <b>ROL DE PAGO</b>                        |                      |                 |                     |                             |                          |                       |                          |                 |                                 |                      |                          |
| <b>CARGO</b>                              | <b>DIAS TRABAJA.</b> | <b>SUELDO</b>   | <b>HORAS EXTRAS</b> | <b>BONO RESPONSABILIDAD</b> | <b>FONDOS DE RESERVA</b> | <b>TOTAL INGRESOS</b> | <b>APORTE 9.45% IESS</b> | <b>ANTICIPO</b> | <b>FONDOS R. PAGADO AL IESS</b> | <b>TOTAL EGRESOS</b> | <b>LIQUIDO A RECIBIR</b> |
| Gerente                                   | 30                   | 400,00          | -                   | -                           | 33,33                    | 433,33                | 37,80                    | -               | -                               | 37,80                | 395,53                   |
| Secretaria Gerencial                      | 30                   | 380,00          | -                   | -                           | 31,67                    | 411,67                | 35,91                    | 50,00           | -                               | 85,91                | 325,76                   |
| Jefe de Créditos                          | 30                   | 380,00          | -                   | -                           | 31,67                    | 411,67                | 35,91                    | -               | -                               | 35,91                | 375,76                   |
| Cajera                                    | 30                   | 380,00          | -                   | -                           | 31,67                    | 411,67                | 35,91                    | 30,00           | -                               | 65,91                | 345,76                   |
| Asesor de créditos                        | 30                   | 380,00          | -                   | -                           | 31,67                    | 411,67                | 35,91                    | -               | -                               | 35,91                | 375,76                   |
| Asesor de créditos                        | 30                   | 380,00          | -                   | -                           | 31,67                    | 411,67                | 35,91                    | -               | -                               | 35,91                | 375,76                   |
| Contadora                                 | 30                   | 380,00          | -                   | -                           | 31,67                    | 411,67                | 35,91                    | 40,00           | -                               | 75,91                | 335,76                   |
| Asesor de créditos                        | 30                   | 380,00          | -                   | -                           | 31,67                    | 411,67                | 35,91                    | -               | -                               | 35,91                | 375,76                   |
| Cajera                                    | 30                   | 380,00          | -                   | -                           | 31,67                    | 411,67                | 35,91                    | 80,00           | -                               | 115,91               | 295,76                   |
| Asesor jurídico                           | 30                   | 380,00          | -                   | -                           | 31,67                    | 411,67                | 35,91                    | -               | -                               | 35,91                | 375,76                   |
| Auxiliar contable                         | 30                   | 380,00          | -                   | -                           | 31,67                    | 411,67                | 35,91                    | -               | -                               | 35,91                | 375,76                   |
| Asamblea de representantes                | 30                   | 100,00          | -                   | -                           | 8,33                     | 108,33                | 9,45                     | -               | -                               | 9,45                 | 98,88                    |
| Asamblea de representantes                | 30                   | 100,00          | -                   | -                           | 8,33                     | 108,33                | 9,45                     | -               | -                               | 9,45                 | 98,88                    |
| Cajero                                    | 30                   | 380,00          | -                   | -                           | 31,67                    | 411,67                | 35,91                    | -               | -                               | 35,91                | 375,76                   |
| Asamblea de representantes                | 30                   | 100,00          | -                   | -                           | 8,33                     | 108,33                | 9,45                     | 60,00           | -                               | 69,45                | 38,88                    |
| Cajero                                    | 30                   | 380,00          | -                   | -                           | 31,67                    | 411,67                | 35,91                    | -               | -                               | 35,91                | 375,76                   |
| Asamblea de representantes                | 30                   | 100,00          | -                   | -                           | 8,33                     | 108,33                | 9,45                     | -               | -                               | 9,45                 | 98,88                    |
| Asesor de créditos                        | 30                   | 380,00          | -                   | -                           | 31,67                    | 411,67                | 35,91                    | 20,00           | -                               | 55,91                | 355,76                   |
|   |                      | <b>5.740,00</b> | <b>-</b>            | <b>-</b>                    | <b>478,33</b>            | <b>6.218,33</b>       | <b>542,43</b>            | <b>280,00</b>   | <b>-</b>                        | <b>822,43</b>        | <b>5.395,90</b>          |

Fuente: Cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda.  
Elaborado por: Janeth Escobar



| ROL DE PROVISIONES |                         |                                 |                            |                        |                |               |                |                          |                          |
|--------------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------|----------------|---------------|----------------|--------------------------|--------------------------|
| N°                 | CEDULA<br>IDENTID<br>AD | NOMBRE                          | CARGO                      | APORTE<br>PATRON<br>AL | XIII<br>SUELDO | XIV<br>SUELDO | VACACIO<br>NES | TOTAL<br>PROVISI<br>ONES | TOTAL<br>ROL DE<br>PAGOS |
| 1                  | 180378750-              | Toalombo Ases Holger Patricio   | Gerente                    | 48,60                  | 33,33          | 31,67         | 16,67          | 130,27                   | 563,60                   |
| 2                  | 180463734-              | Toalombo Ases Gladys Narcisa    | Secretaria Gerencial       | 46,17                  | 31,67          | 31,67         | 15,83          | 125,34                   | 537,00                   |
| 3                  | 020081557-              | Toalombo Azas Segundo Raúl      | Jefe de Créditos           | 46,17                  | 31,67          | 31,67         | 15,83          | 125,34                   | 537,00                   |
| 4                  | 180419191-              | Toalombo Tigselema Ana lucia    | Cajera                     | 46,17                  | 31,67          | 31,67         | 15,83          | 125,34                   | 537,00                   |
| 5                  | 180187747-              | Asas Palacios Luis Alberto      | Asesor de créditos         | 46,17                  | 31,67          | 31,67         | 15,83          | 125,34                   | 537,00                   |
| 6                  | 180420240-              | Asas Toalombo Erizón Arnulfo    | Asesor de créditos         | 46,17                  | 31,67          | 31,67         | 15,83          | 125,34                   | 537,00                   |
| 7                  | 180473534-              | Asas Toalombo Gimena de Lourdes | Contadora                  | 46,17                  | 31,67          | 31,67         | 15,83          | 125,34                   | 537,00                   |
| 8                  | 180383451-              | Azas Tualombo Ángel Leonardo    | Asesor de créditos         | 46,17                  | 31,67          | 31,67         | 15,83          | 125,34                   | 537,00                   |
| 9                  | 180265636-              | Azas Tualombo María Eloiza      | Cajera                     | 46,17                  | 31,67          | 31,67         | 15,83          | 125,34                   | 537,00                   |
| 10                 | 180395416-              | Azas Punina Luis Alfredo        | Asesor jurídico            | 46,17                  | 31,67          | 31,67         | 15,83          | 125,34                   | 537,00                   |
| 11                 | 180380314-              | Azas Collay Cristian Bolívar    | Auxiliar contable          | 46,17                  | 31,67          | 31,67         | 15,83          | 125,34                   | 537,00                   |
| 12                 | 180142065-              | Asas Toalombo Segundo Manuel    | Asamblea de representantes | 12,15                  | 8,33           | 31,67         | 4,17           | 56,32                    | 164,65                   |
| 13                 | 180302563-              | Collay Punina Ángel Ernesto     | Asamblea de representantes | 12,15                  | 8,33           | 31,67         | 4,17           | 56,32                    | 164,65                   |
| 14                 | 180274793-              | Collay Punina Carlos Efraín     | Cajero                     | 46,17                  | 31,67          | 31,67         | 15,83          | 125,34                   | 537,00                   |
| 15                 | 180144732-              | Collay Punina Ángel             | Asamblea de representantes | 12,15                  | 8,33           | 31,67         | 4,17           | 56,32                    | 164,65                   |
| 16                 | 180418392-              | Asas Quisintuña Wilmer Fabián   | Cajero                     | 46,17                  | 31,67          | 31,67         | 15,83          | 125,34                   | 537,00                   |
| 17                 | 180330742-              | Collay Quisintuña Julio Cesar   | Asamblea de representantes | 12,15                  | 8,33           | 31,67         | 4,17           | 56,32                    | 164,65                   |
| 18                 | 180279948-              | Collay Quisintuña Segundo Ángel | Asesor de créditos         | 46,17                  | 31,67          | 31,67         | 15,83          | 125,34                   | 537,00                   |
|                    |                         | <b>TOTAL PROVISIONES</b>        |                            | <b>697,41</b>          | <b>478,33</b>  | <b>570,00</b> | <b>239,17</b>  | <b>1.984,91</b>          | <b>3.272,41</b>          |

Fuente: Cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda.  
Elaborado por: Janeth Escobar

| AÑO 1     | AÑO 2     | AÑO 3     | AÑO 4     | AÑO 5     |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 6.763,20  | 7.101,36  | 7.456,43  | 7.829,25  | 8.220,71  |
| 6.444,04  | 6.766,24  | 7.104,55  | 7.459,78  | 7.832,77  |
| 6.444,04  | 6.766,24  | 7.104,55  | 7.459,78  | 7.832,77  |
| 6.444,04  | 6.766,24  | 7.104,55  | 7.459,78  | 7.832,77  |
| 6.444,04  | 6.766,24  | 7.104,55  | 7.459,78  | 7.832,77  |
| 6.444,04  | 6.766,24  | 7.104,55  | 7.459,78  | 7.832,77  |
| 6.444,04  | 6.766,24  | 7.104,55  | 7.459,78  | 7.832,77  |
| 6.444,04  | 6.766,24  | 7.104,55  | 7.459,78  | 7.832,77  |
| 6.444,04  | 6.766,24  | 7.104,55  | 7.459,78  | 7.832,77  |
| 6.444,04  | 6.766,24  | 7.104,55  | 7.459,78  | 7.832,77  |
| 6.444,04  | 6.766,24  | 7.104,55  | 7.459,78  | 7.832,77  |
| 1.975,80  | 2.074,59  | 2.178,32  | 2.287,24  | 2.401,60  |
| 1.975,80  | 2.074,59  | 2.178,32  | 2.287,24  | 2.401,60  |
| 6.444,04  | 6.766,24  | 7.104,55  | 7.459,78  | 7.832,77  |
| 1.975,80  | 2.074,59  | 2.178,32  | 2.287,24  | 2.401,60  |
| 6.444,04  | 6.766,24  | 7.104,55  | 7.459,78  | 7.832,77  |
| 1.975,80  | 2.074,59  | 2.178,32  | 2.287,24  | 2.401,60  |
| 6.444,04  | 6.766,24  | 7.104,55  | 7.459,78  | 7.832,77  |
| 39.268,92 | 41.232,37 | 43.293,98 | 45.458,68 | 47.731,62 |

Fuente: Cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda.  
Elaborado por: Janeth Escobar

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "NUEVA FUERZA ALIANZA LTDA"**  
**ESTADO DE PERDIDA Y EXCEDENTES**

| Ingresos                                      | 1 año      | 2 año      | 3 año      | 4 año      | 5 año      |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Interés y descuentos ganados                  | 241237,535 | 265361,289 | 291897,417 | 321087,159 | 353195,875 |
| Depósitos                                     | 311,795    | 342,9745   | 377,27195  | 414,999145 | 456,49906  |
| Cuentas de ahorros                            | 289,751    | 318,7261   | 350,59871  | 385,658581 | 424,224439 |
| Depósitos en bancos e instituciones           | 22,044     | 24,2484    | 26,67324   | 29,340564  | 32,2746204 |
| interés y descuentos de inversiones           | 12135,915  | 13349,5065 | 14684,4572 | 16152,9029 | 17768,1932 |
| interés ganado en inversiones                 | 12135,915  | 13349,5065 | 14684,4572 | 16152,9029 | 17768,1932 |
| intereses y descuentos de cartera de créditos | 228789,825 | 251668,808 | 276835,688 | 304519,257 | 334971,183 |
| cartera de créditos comercial                 | 237,006    | 260,7066   | 286,77726  | 315,454986 | 347,000485 |
| cartera d créditos de consumo                 | 11733,656  | 12907,0216 | 14197,7238 | 15617,4961 | 17179,2457 |
| cartera de crédito para la microempresa       | 197371,504 | 217108,654 | 238819,52  | 262701,472 | 288971,619 |
| de mora                                       | 19447,659  | 21392,4249 | 23531,6674 | 25884,8341 | 28473,3175 |
| comisiones ganadas                            | 2104,377   | 2314,8147  | 2546,29617 | 2800,92579 | 3081,01837 |
| cartera de créditos                           | 2104,377   | 2314,8147  | 2546,29617 | 2800,92579 | 3081,01837 |
| cartera de créditos                           | 2104,377   | 2314,8147  | 2546,29617 | 2800,92579 | 3081,01837 |
| ingresos por servicios                        | 38757,95   | 42633,745  | 46897,1195 | 51586,8315 | 56745,5146 |
| manejo y cobranzas                            | 21817,686  | 23999,4546 | 26399,4001 | 29039,3401 | 31943,2741 |
| Notificaciones                                | 15870,844  | 17457,9284 | 19203,7212 | 21124,0934 | 23236,5027 |
| Judiciales                                    | 4685,329   | 5153,8619  | 5669,24809 | 6236,1729  | 6859,79019 |
| Oros  | 1261,513   | 1387,6643  | 1526,43073 | 1679,0738  | 1846,98118 |
| otros servicios                               | 16940,264  | 18634,2904 | 20497,7194 | 22547,4914 | 24802,2405 |
| ingresos por descuento en cambio de cheques   | 17,6       | 19,36      | 21,296     | 23,4256    | 25,76816   |
| otros ingresos                                | 16922,664  | 18614,9304 | 20476,4234 | 22524,0658 | 24776,4724 |
| total de ingresos                             | 282099,862 | 310309,848 | 341340,833 | 375474,916 | 413022,408 |

Fuente: Cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda.

Elaborado por: Janeth Escobar

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "NUEVA FUERZA ALIANZA LTDA"

PROYECCION DE GASTOS

|            | Gastos  | 1 año     | 2 años      | 3 años      | 4 años      | 5 años      |
|------------|---|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 45019005   | capacitación                                      | 168,756   | 177,1938    | 186,05349   | 195,3561645 | 205,1239727 |
| 45019007   | refrigerio personal                               | 487,977   | 512,37585   | 537,9946425 | 564,8943746 | 593,1390934 |
| 4502       | Honorarios  | 39321,57  | 41287,6485  | 43352,0309  | 39321,57    | 47795,61409 |
| 4502050501 | representación y dietas consejo de administración | 4613,3535 | 4844,021175 | 5086,222234 | 5340,533345 | 5607,560013 |
| 4502050503 | movilización consejo se administración            | 1736,238  | 1823,0499   | 1914,202395 | 2009,912515 | 2110,40814  |
| 4502050601 | representación y dietas consejo de vigilancia     | 2150,988  | 2258,5374   | 2371,46427  | 2490,037484 | 2614,539358 |
| 450210     | honorarios profesionales                          | 32787,069 | 34426,42245 | 36147,74357 | 37955,13075 | 39852,88729 |
| 4503       | servicios varios                                  | 36609,19  | 38439,6495  | 40361,632   | 36609,19    | 44498,69925 |
| 450305     | movilización, fletes y embalajes                  | 160,9125  | 168,958125  | 177,4060313 | 186,2763328 | 195,5901495 |
| 45030505   | Movilización                                      | 1275,645  | 1339,42725  | 1406,398613 | 1476,718543 | 1550,55447  |
| 4503050501 | Combustible                                       | 2046,345  | 2148,66225  | 2256,095363 | 2368,900131 | 2487,345137 |
| 4503050502 | pago peaje  | 27,09     | 28,4445     | 29,866725   | 31,36006125 | 32,92806431 |
| 45030508   | judiciales y notariales                           | 1287,6465 | 1352,028825 | 1419,630266 | 1490,61178  | 1565,142369 |
| 45030509   | servicio de encomiendas                           | 7,266     | 7,6293      | 8,010765    | 8,41130325  | 8,831868413 |
| 450315     | publicidad y propaganda                           | 282,24    | 296,352     | 311,1696    | 326,72808   | 343,064484  |
| 45031505   | publicidad prensa, radio, TV                      | 354,3015  | 372,016575  | 390,6174038 | 410,1482739 | 430,6556876 |
| 45031507   | alquiler de vallas publicitarias                  | 630       | 661,5       | 694,575     | 729,30375   | 765,7689375 |
| 45031508   | hosting y dominio página web                      | 75,0015   | 78,751575   | 82,68915375 | 86,82361144 | 91,16479201 |
| 450320     | servicios básicos                                 | 2100,504  | 2205,5292   | 2315,80566  | 2431,595943 | 2553,17574  |
| 45032005   | agua potable                                      | 112,14    | 117,747     | 123,63435   | 129,8160675 | 136,3068709 |
| 45032010   | Luz   | 513,177   | 538,83585   | 565,7776425 | 594,0665246 | 623,7698509 |
| 45032015   | Teléfono  | 1448,202  | 1520,6121   | 1596,642705 | 1676,47484  | 1760,298582 |
| 45032020   | Internet  | 2983,554  | 3132,7317   | 3289,368285 | 3453,836699 | 3626,528534 |
| 450325     | Seguros   | 2780,5575 | 2919,585375 | 3065,564644 | 3218,842876 | 3379,78502  |
| 450330     | Arrendamientos                                    | 16159,605 | 16967,58525 | 17815,96451 | 18706,76274 | 19642,10088 |
| 45039005   | buro de crédito                                   | 548,625   | 576,05625   | 604,8590625 | 635,1020156 | 666,8571164 |

|            |  |           |             |             |             |             |
|------------|--|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 45039006   | servicios bancarios                                    | 2702,721  | 2837,85705  | 2979,749903 | 3128,737398 | 3285,174268 |
| 45039007   | pago monitoreo   | 277,557   | 291,43485   | 306,0065925 | 321,3069221 | 337,3722682 |
| 45039008   | pago recargas y cabinas                                | 83,895    | 88,08975    | 92,4942375  | 97,11894938 | 101,9748968 |
| 45039011   | servicio de centro de computo                          | 0,9975    | 1,047375    | 1,09974375  | 1,154730938 | 1,212467484 |
| 4503901103 | Copias   | 9,1665    | 9,624825    | 10,10606625 | 10,61136956 | 11,14193804 |
| 45039013   | servicios exequiales                                   | 2572,5    | 2701,125    | 2836,18125  | 2977,990313 | 3126,889828 |
| 4504       | impuestos, contribuciones y multas                     | 2277,51   | 2391,3855   | 2510,95478  | 2277,51     | 2768,327639 |
| 450410     | impuestos municipales                                  | 96,4215   | 101,242575  | 106,3047038 | 111,6199389 | 117,2009359 |
| 45041005   | patente  | 149,1     | 156,555     | 164,38275   | 172,6018875 | 181,2319819 |
| 45041006   | Predio   | 16,947    | 17,79435    | 18,6840675  | 19,61827088 | 20,59918442 |
| 45041008   | matriculación vehicular                                | 321,3945  | 337,464225  | 354,3374363 | 372,0543081 | 390,6570235 |
| 45041011   | multas y otras sanciones                               | 39,123    | 41,07915    | 43,1331075  | 45,28976288 | 47,55425102 |
| 450415     | contribución a la superintendencia popular y solidaria | 1707,6675 | 1793,050875 | 1882,703419 | 1976,83859  | 2075,680519 |
| 450430     | multas y otras sanciones                               | 60,732    | 63,7686     | 66,95703    | 70,3048815  | 73,82012558 |
| 4505       | Depreciaciones   | 22070,26  | 23173,773   | 24332,46165 | 25549,08473 | 26826,53897 |
| 450515     | Edificios  | 7875      | 8268,75     | 8682,1875   | 9116,296875 | 9572,111719 |
| 45052505   | muebles, enseres                                       | 5329,38   | 5595,849    | 5875,64145  | 6169,423523 | 6477,894699 |
| 450530     | equipos de computación                                 | 3070,704  | 3224,2392   | 3385,45116  | 3554,723718 | 3732,459904 |
| 450535     | unidades de transporte                                 | 6898,689  | 7243,62345  | 7605,804623 | 7986,094854 | 8385,399596 |
| 4506       | amortizaciones   | 14397,93  | 15117,8265  | 15873,71783 | 16667,40372 | 17500,7739  |
| 450610     | gastos de constitución y organización                  | 12327,945 | 12944,34225 | 13591,55936 | 14271,13733 | 14984,6942  |
| 450615     | gastos de instalación                                  | 685,44    | 719,712     | 755,6976    | 793,48248   | 833,156604  |
| 450625     | programas de computación                               | 462       | 485,1       | 509,355     | 534,82275   | 561,5638875 |
| 450630     | gastos de adecuación                                   | 1642,4415 | 1724,563575 | 1810,791754 | 1901,331341 | 1996,397909 |
| 4507       | otros gastos   | 22033,55  | 23135,2275  | 24291,98888 | 25506,58832 | 26781,91773 |
| 450705     | suministros diversos                                   | 697,7985  | 732,688425  | 769,3228463 | 807,7889886 | 848,178438  |
| 45070505   | suministros y materiales                               | 1283,121  | 1347,27705  | 1414,640903 | 1485,372948 | 1559,641595 |
| 45070506   | útiles de aseo y limpieza                              | 116,403   | 122,22315   | 128,3343075 | 134,7510229 | 141,488574  |
| 450715     | mantenimiento y reparaciones                           | 2467,5    | 2590,875    | 2720,41875  | 2856,439688 | 2999,261672 |

|                       |                                       |             |             |             |             |             |
|-----------------------|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 45071505              | mantenimiento sistema                 | 1863,96     | 1957,158    | 2055,0159   | 2157,766695 | 2265,65503  |
| 45071507              | mantenimiento y reparación mobiliario | 832,9755    | 874,624275  | 918,3554888 | 964,2732632 | 1012,486926 |
| 45071509              | mantenimiento y reparación vehículos  | 2097,7425   | 2202,629625 | 2312,761106 | 2428,399162 | 2549,81912  |
| 45071510              | mantenimiento y reparación impresoras | 174,6045    | 183,334725  | 192,5014613 | 202,1265343 | 212,232861  |
| 45071511              | mantenimiento y reparación computador | 2168,2395   | 2276,651475 | 2390,484049 | 2510,008251 | 2635,508664 |
| 45071512              | visitas técnicas especializadas       | 131,25      | 137,8125    | 144,703125  | 151,9382813 | 159,5351953 |
| 450790                | otros                                 | 3109,176    | 3264,6348   | 3427,86654  | 3599,259867 | 3779,22286  |
| 45079005              | agasajo navideño socios               | 1363,467    | 1431,64035  | 1503,222368 | 1578,383486 | 1657,30266  |
| 45079007              | iva que se carga al gasto             | 491,8305    | 516,422025  | 542,2431263 | 569,3552826 | 597,8230467 |
| 45079008              | gastos deducibles                     | 3187,1595   | 3346,517475 | 3513,843349 | 3689,535516 | 3874,012292 |
| 4                     | total gastos                          | 404348,1225 | 424565,5286 | 445793,8051 | 468083,4953 | 491487,6701 |
| perdida del ejercicio |                                       | 682110,376  | 716215,8948 | 752026,6895 | 777300,4455 | 829109,4252 |

Fuente: Cooperativa Nueva Fuerza Alianza Ltda.

Elaborado por: Janeth Escobar

## CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Fuerza Alianza Ltda.”, fue creada el 22 de Mayo del 2007, laboran dentro de la entidad 18 funcionarios, se han venido presentando problemas derivados de la ausencia de una Planificación Estratégica, y la fijación de objetivos acorde a las perspectivas que tienen la entidad, por lo que se elaboró la matriz FODA para identificar las debilidades y amenazas que afectan a la entidad.
- Se ha determinado la ausencia de la administración del talento humano donde se incluyan la posición jerárquica, las funciones y de más actividades que se deban aplicar para un correcto manejo empresarial de la Cooperativa y de esta manera alcanzar un rendimiento adecuado.
- No se han establecido planes de capacitación donde se fijen las acciones que se deben aplicar para alcanzar un rendimiento óptimo, adicionalmente no se han realizado una evaluación al desempeño al personal por lo que se hace desconoce las causas del incumplimiento de los procesos.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar la planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Fuerza Alianza Ltda.”, donde se define la misión, visión y los objetivos de la entidad, aspectos que deben ser informados de manera formal a los funcionarios de la Cooperativa.
- Poner en práctica el organigrama estructural con sus debidas funciones donde especifique sus actividades, puedan manejar correctamente la cooperativa y que alcance el rendimiento adecuado.
- Capacitar al personal con personas adecuadas, que ayude al desempeño correcto de las actividades y se llegue al cumplimiento de los procesos de la cooperativa.



## BIBLIOGRAFIA

- Acebedo, A. (1998). *El proceso de la entrevista*. Lima: Limusa Noriega Editores.
- Einspruch, A. (2009). *Que son los presupuestos trabajando con los decimales*. Bogotá: Ediciones Rachel Cracchiolo.
- Carro, F. (2007). *Funciones de la administración teoría y práctica*. Buenos Aires: REUN.
- Garcia, E. (2012). *Planeación Estratégica*. Lima: Trillas.
- George, R. (2010). *Administración Contemporánea*. México : Mc Graw-Hill.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Cali: Prentice Hall.
- Torres, B. (2006). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Pearson Educación.
- Larrauri, D. R. (2015). *Planeamiento Estratégico*. Lima: Macro.
- Lucio, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Morata G. (2003). *Observación y Formación de los Profesores*. Madrid: Ediciones Morata.
- Munch G. (2007). *Administración, Escuelas, Procesos Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor*. Mexico: Pearson Educación.
- Muñis L. (2009). *Control Presupuestario*. Barcelona: Profit.
- Hernandez R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Ruiz J, (2004). *Análisis del Riesgo en los Establecimientos Afectados de Nivel Inferior*. Madrid: DGPCE.
- Salazae H. (2009). *Investigación bibliográfica*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/hernansalazar/investigacin-bibliogrfica-2463165>
- Kevin, P. S. (2013). *Manual de funciones y procedimientos*. Obtenido De <https://Prezi.Com/Yq92hr7dcvnu/Manual-De-Funciones-Y-Procedimientos/>
- Gomez, H. S. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Fondo Legis.

## ANEXOS

Anexo 1: Logo de la cooperativa



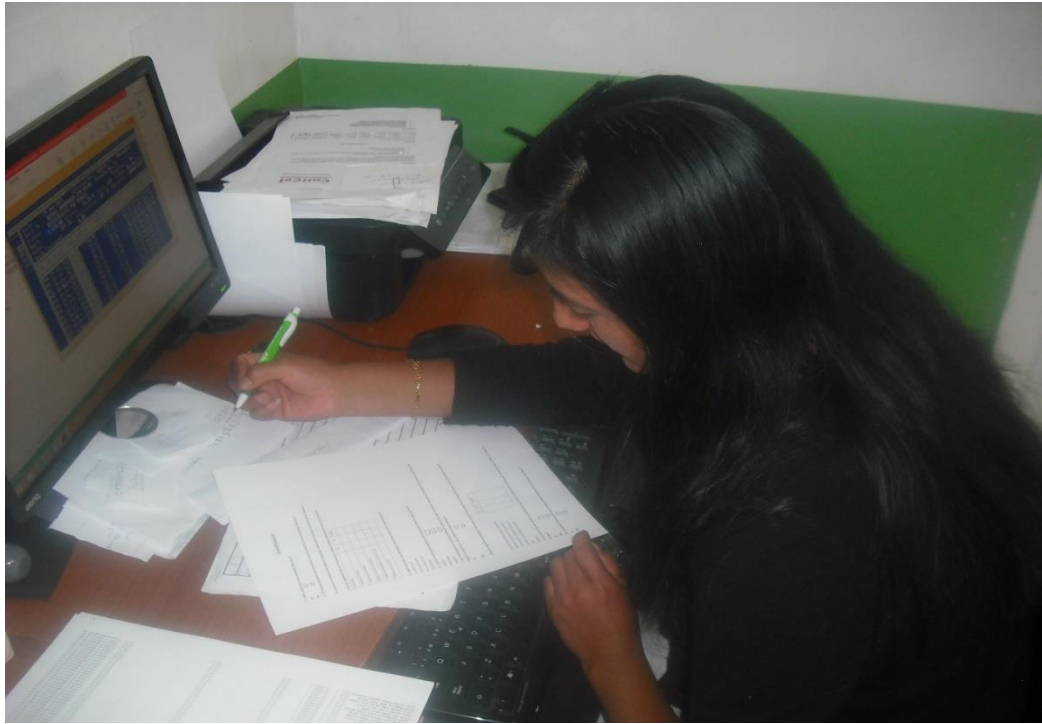
## Anexo 2: Áreas de la cooperativa
















Anexo 3: Comprobantes de directores de organizaciones de la economía popular y solidaria

|  |  |
|--|--|
|   |  |
| Fecha de Generación de Documento: 08/agosto/2016   |  |
| Validez de Documento: 30 días a partir de la fecha de generación   |  |
| <b>COMPROBANTES DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA</b>   |  |
| <b>DATOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>  |  |
| <b>SECTOR:</b>   | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  |
| <b>RUC:</b>  | 1891724949001  |
| <b>RAZÓN SOCIAL:</b>   | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA FUERZA ALIANZA LTDA                          |
| <b>PROVINCIA:</b>  | TUNGURAHUA   |
| <b>CANTÓN:</b>   | AMBATO   |
| <b>TELÉFONO:</b>   | 032829753  |
| <b>SEGMENTO / NIVEL:</b>   | SEGMENTO 4   |
| <b>ESTADO:</b>   | ORGANIZACION ACTIVA  |
| <b>DIRECTIVOS</b>  |  |
| <b>REPRESENTANTE LEGAL (GERENTE):</b>  | HOLGER PATRICIO TOALOMBO<br>ASES   |
| <b>PRESIDENTE:</b>   | ASAS QUISINTUÑA WILMER<br>FABIAN   |
| <b>SECRETARIO:</b>   | ASAS VILLACRESES ROSA<br>VERONICA  |
| <b>PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA:</b>   | COLLAY PUNINA CARLOS<br>EFRAIN   |
| La información constante en el presente documento, corresponde a la recibida de la organización, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por error o falsedad en la misma. En caso de querer validar ésta información deberá ingresar en la página web: <a href="http://www.seps.gob.ec">www.seps.gob.ec</a> |  |
| <b>SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA</b>  |  |
|   |  |



# Anexo 4: Registro único de contribuyentes sociedades


**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**


**NUMERO RUC:** 1891724949001

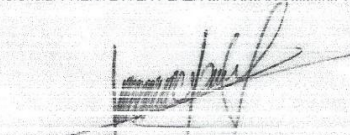
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA FUERZA ALIANZA LTDA

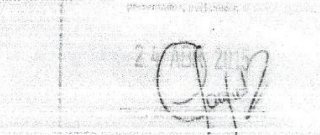
**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

|  |                        |               |                                    |
|--|------------------------|---------------|------------------------------------|
| <b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 005  | <b>ESTADO:</b> ABIERTO | <b>MATRIZ</b> | <b>FEC. INICIO ACT.</b> 17/08/2012 |
| <b>NOMBRE COMERCIAL:</b>   |                        |               | <b>FEC. CIERRE:</b>                |
| <b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>   |                        |               | <b>FEC. REINICIO:</b>              |
| ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS   |                        |               |                                    |
| <b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>  |                        |               |                                    |
| Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: 12 DE NOVIEMBRE Número: 17-44 Intersección: CASTILLO Referencia: FRENTE A LA LIBRERÍA LA CULTURA Teléfono Trabajo: 032220752 Celular: 0999902537 |                        |               |                                    |

|   |                        |                        |                                    |
|---|------------------------|------------------------|------------------------------------|
| <b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002   | <b>ESTADO:</b> ABIERTO | <b>LOCAL COMERCIAL</b> | <b>FEC. INICIO ACT.</b> 24/07/2010 |
| <b>NOMBRE COMERCIAL:</b>  |                        |                        | <b>FEC. CIERRE:</b>                |
| <b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>  |                        |                        | <b>FEC. REINICIO:</b>              |
| ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVA   |                        |                        |                                    |
| <b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>   |                        |                        |                                    |
| Provincia: BOLIVAR Cantón: GUARANDA Parroquia: GUARANDA Calle: AZUAY Número: 814 Intersección: SALINAS Referencia: FRENTE A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES FLOTA BOLIVAR Celular: 0986678057 |                        |                        |                                    |

|  |                        |                        |                                    |
|--|------------------------|------------------------|------------------------------------|
| <b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 003  | <b>ESTADO:</b> ABIERTO | <b>LOCAL COMERCIAL</b> | <b>FEC. INICIO ACT.</b> 01/10/2011 |
| <b>NOMBRE COMERCIAL:</b>   |                        |                        | <b>FEC. CIERRE:</b>                |
| <b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>   |                        |                        | <b>FEC. REINICIO:</b>              |
| ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVA  |                        |                        |                                    |
| <b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>  |                        |                        |                                    |
| Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SANTIAGO DE PILLAR Parroquia: PILLAR Calle: MONTAÑO N.º 1440 Intersección: CALLE 14 DE MAYO Referencia: FRENTE A LA PLAZA SAN JUAN Teléfono Trabajo: 032220752 Celular: 0999902537 |                        |                        |                                    |

  
**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**

  
**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** AP.011006 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560 **Fecha y hora:** 24/04/2015 10:33:54

Página 2 de 2





## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1891724049001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUEVA FUERZA ALIANZA LTDA  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** TOALOMBO ASES HOLGER PATRICIO  
**CONTADOR:** CHUGCHILAN AZOGUE ANGEL OSWALDO  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 25/10/2007 **FEC. CONSTITUCION:** 25/10/2007  
**FEC. INSCRIPCION:** 01/02/2008 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 24/04/2015

### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVA

### DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: 12 DE NOVIEMBRE Número: 17-44 Intersección: CASTILLO Referencia ubicación: FRENTE A LA LIBRERIA LA CULTURA Telefono Trabajo: 032829753 Celular: 0969802537

### DOMICILIO ESPECIAL:

### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

|                                    |                      |           |   |
|------------------------------------|----------------------|-----------|---|
| # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: | 001 001 al 000       | ABIERTOS: | 4 |
| JURISDICCION:                      | 1 ZONA 30 TUNGURAHUA | CERRADOS: | 2 |

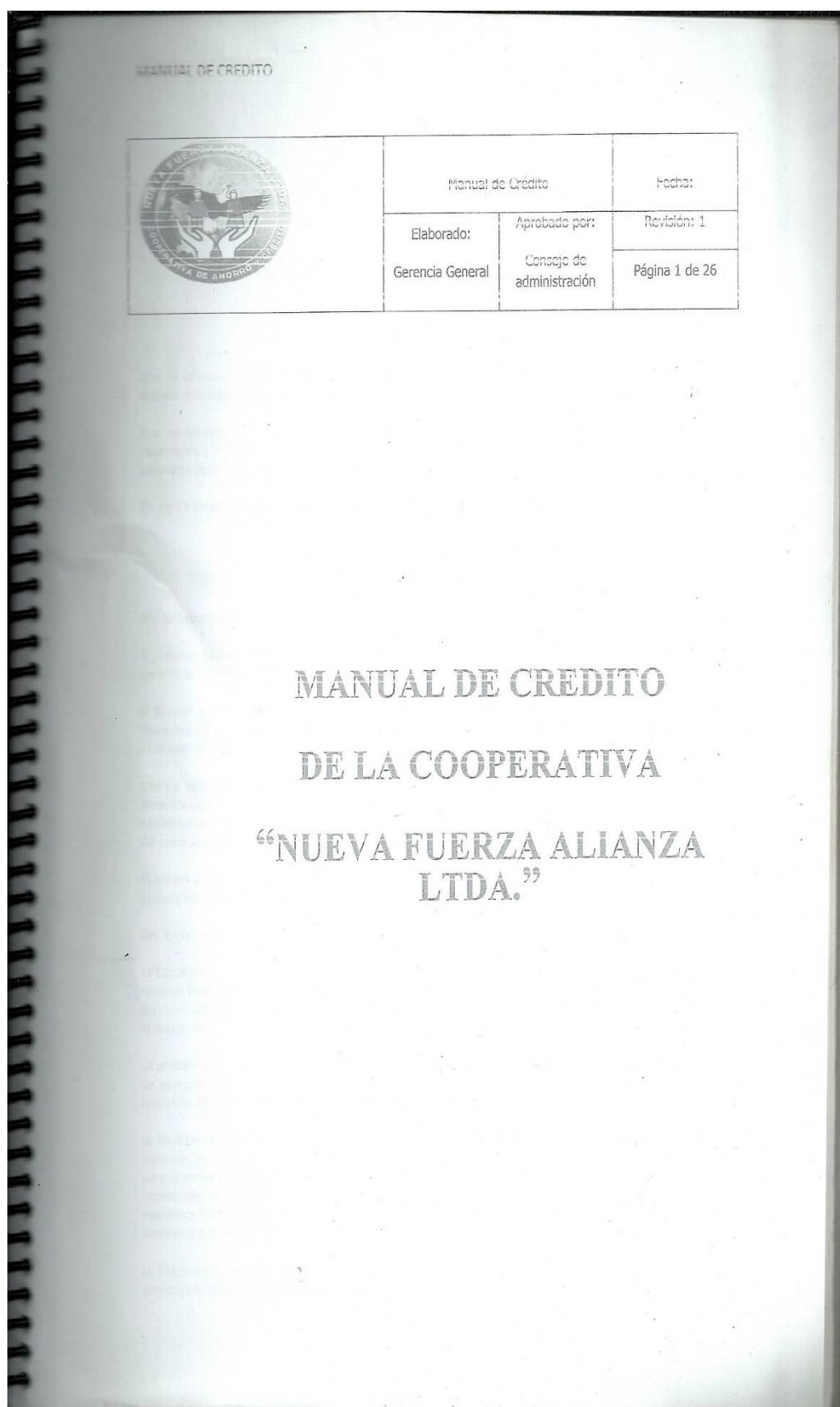
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE VENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 91 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: APJL011008 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 24/04/2015 10:33:54

## Anexo 5: Manual de créditos de la cooperativa



## MANUAL DE CRÉDITO

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA "NUEVA FUERZA ALIANZA"

### CONSIDERANDO

Que, la Cooperativa "Nueva Fuerza Alianza" debe contar con un marco normativo que regule las actividades de análisis, concesión, administración y recuperación de los créditos.

Que, es necesario detallar ese marco normativo a través de principios y políticas que deben ser formalmente observados y cumplidos por todo el personal que está involucrado en las áreas de crédito para garantizar un adecuado desempeño y calidad de servicio.

En uso de las atribuciones contempladas en el Estatuto, resuelve expedir el siguiente:

### MANUAL DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA "NUEVA FUERZA ALIANZA"

#### CAPÍTULO I

#### DECLARACIÓN DE POLÍTICA GENERAL

##### Art. 1.- Introducción

El presente Manual de Políticas de Crédito debe constituirse en una herramienta de apoyo para la prestación del servicio de crédito de la Cooperativa "Nueva Fuerza Alianza"

El Manual ha sido diseñado considerando las prácticas usadas por la Cooperativa y las influencias del entorno financiero del país, tratando de esta manera que se adapte a los requisitos mínimos de una sana administración en el proceso de crédito.

Una vez aprobado el presente Manual por el Consejo de administración, su aplicación y ejecución corresponde a la Gerencia General, Comités de crédito y demás personal relacionado. Su revisión y ajustes se harán de acuerdo a las modificaciones que se introduzcan a las políticas de crédito, cuando las condiciones de mercado así lo ameriten. La Gerencia General hará llegar las propuestas de modificación al Consejo de administración para su aprobación.

El control de cumplimiento de este Manual, le corresponde al departamento de Auditoría Interna; quien verificará su cumplimiento y harán llegar a la Gerencia General sus observaciones y recomendaciones.

##### Art. 2.- Estrategias para el servicio de crédito

La Cooperativa "Nueva Fuerza Alianza", como institución de intermediación financiera, tiene como propósito captar recursos financieros de personas con capacidad de ahorros y con estos apoyar a personas con necesidad de crédito, previo estudio con respecto a la seguridad, liquidez, capacidad de pago y conveniencia que presenta o que ofrece el prestatario.

La prestación del servicio de crédito debe ser eficiente y oportuna, tomándose el nivel de riesgo adecuado al tipo de operación financiera y a las tasas de interés competitivas, con el propósito de satisfacer las necesidades crediticias del socio, sin exponer la seguridad y rentabilidad de los ahorros y demás fondos que se administran.

La finalidad del crédito es poner a disposición de los socios dedicados a actividades comerciales, de producción y consumo, el capital solicitado; requiriendo que este capital tenga un destino productivo, que genere un beneficio para el socio, permitiéndole proyectar el crecimiento de su negocio, generando posibilidades de ahorro o cubrir necesidades personales o familiares y a la Cooperativa satisfacer como mínimo: el costo de capital, los gastos operativos y administrativos, así como la creación de reservas que fortalezcan su capital institucional y genere un excedente que se retribuya en beneficio del socio a través de la creación de nuevos servicios.

La Cooperativa tiene por política declarada cumplir con todas las leyes aplicables en el Ecuador y en la normativa promulgada dentro del marco de las mismas. Esta política tiene como intención específica incluir todas las facetas



## MANUAL DE CREDITO

de la concesión de créditos, el manejo y tramitación de solicitudes de crédito, consultas de crédito, datos relativos a tasas de interés, plazos y costos de crédito; así como las penalidades por mora.

No se negará el servicio a ningún socio de la Cooperativa por motivo de discriminación racial, religiosa, sexo, estado civil, incapacidad física o edad (siempre y cuando el solicitante tenga capacidad para celebrar un contrato obligatorio y de las demás condiciones que contemple la Ley, los estatutos y normativa de crédito).

Ningún funcionario o empleado de la Cooperativa podrá de manera alguna, desanimar a un socio de presentar una solicitud de crédito. La Cooperativa aceptará y dará curso a la solicitud de cualquier socio que desee someter un pedido de crédito. Tales pedidos deberán presentarse por escrito en los formularios que la Cooperativa destine para el efecto. No se dará curso a ningún pedido verbal.

### Art. 3.- Objetivos

Este manual contiene políticas, normas y procedimientos que establecen los lineamientos a seguir en el proceso de crédito a fin de maximizar el logro de los siguientes objetivos:

#### a. Otorgar créditos sobre una base sólida y recuperable:

La cartera de préstamos de la Cooperativa será de naturaleza exigible a corto, mediano y largo plazo, haciendo los esfuerzos correspondientes para mantener una cartera sana y balanceada en razón de mantener una adecuada liquidez y menor riesgo de los recursos canalizados como préstamos.

#### b. Invertir los fondos de la Cooperativa en forma aprovechable para su crecimiento en beneficio de sus socios y para la protección y seguridad de los ahorristas:

Mantener el riesgo a un nivel razonable es de suma importancia y la calidad del crédito prevalecerá sobre las oportunidades comerciales. El mantenimiento de una buena calidad del crédito dependerá del otorgamiento de préstamos sólidos y del seguimiento de los mismos a través de la evaluación periódica de la calidad de la cartera y la adopción de medidas para su recuperación oportuna.

#### c. Atender las necesidades reales de crédito de los socios de la Cooperativa:

Asegurar respuestas oportunas, adecuadas y competitivas para las solicitudes justificadas de préstamos, observando que las mismas representen formas viables para el empleo de fondos disponibles para su colocación. La Cooperativa mantendrá la respuesta social adecuada a los socios en una forma consistente con los principios sólidos de crédito.

#### d. Llevar a cabo el proceso de crédito dentro de una concepción legal y ética:

El Consejo de Administración, otros niveles resolutivos, funcionarios y empleados de la Cooperativa llevarán a cabo los trámites de préstamos en total acuerdo a los lineamientos éticos y a los posibles conflictos de intereses.

#### e. Delegación de autoridad y responsabilidad del Consejo de Administración:

Las autoridades crediticias y los procedimientos de aprobación de la Cooperativa se basan en una delegación de autoridad por medio de niveles de autorización estructurados. Sin embargo, sin importar la autoridad crediticia individual delegada o la cantidad de crédito aprobado, el Consejo de Administración ostenta la responsabilidad última por el riesgo del crédito que es asumido por la Cooperativa.

#### f. Actualización

Las políticas crediticias de la Cooperativa, tal como se señala en este manual, serán revisadas y aprobadas por el Consejo de Administración en consideración a los siguientes factores:

- Cambios dentro de las condiciones del mercado
- Cambios en leyes y reglamentos
- Cambios en la condición financiera de la Cooperativa y en su capacidad de préstamo
- Cambios en los planes estratégicos de la Cooperativa
- Otros factores que puedan ser aplicables

Los cambios apropiados, de existir, se harán y se promulgarán por el Consejo de Administración y se comunicarán a todo el personal responsable de la administración crediticia.

Art. 4.- Políticas Generales

Las políticas generales que gobiernan las actividades de crédito de la Cooperativa son las siguientes:

- a. Los préstamos se otorgaran a personas naturales y jurídicas afiliadas a la Cooperativa, de acuerdo a la Ley de Instituciones Financieras.
  - b. El crédito que provea la Cooperativa debe orientarse a la financiación de actividades, vivienda, consumo y micro empresariales,
  - c. El servicio de crédito estará fundamentado en la captación de ahorros e inversiones que la Cooperativa realice en su mercado de influencia. El financiamiento externo se considerará como una fuente complementaria y eventual, debiendo orientarse únicamente para satisfacer o financiar prioridades señaladas en el punto anterior.
  - d. El crédito debe ser el mejor servicio de la Cooperativa en conjunción con la captación de ahorros e inversiones, para ello se buscará el máximo nivel de eficiencia en cuanto a la oportunidad de su entrega, montos ajustados a las necesidades y capacidad de pago de los socios, así como a las disponibilidades de la Cooperativa; buscando ampliar y diversificar el acceso al crédito evitando la concentración del riesgo.
  - e. Debe mantenerse la máxima rotación de la cartera de préstamos, actuando prudentemente en la fijación de plazos, montos y modalidades de pago y una oportuna gestión de cobranza que asegure el más bajo índice de morosidad.
  - f. Debe mantenerse una constante acción de información y asesoría a los socios sobre la correcta utilización del crédito.
  - g. El crédito ofrecido deberá estar disponible bajo condiciones de tasas de interés reajustables y/o fijas competitivas dentro del mercado financiero, buscando márgenes de intermediación que garanticen la cobertura de los costos financieros, gastos administrativos - operativos, protección de cartera, fortalecimiento del capital institucional y la generación de un excedente razonable.
  - h. La Cooperativa evaluará periódicamente la calidad de su cartera y a la vez provisionará adecuadamente para la protección de la misma, efectuando además el saneamiento de los préstamos que se califiquen como irre recuperables.
  - i. Se fijarán los plazos de los préstamos de acuerdo al destino de los mismos. Para lograr la máxima rotación se procurará mantener el más alto porcentaje de la cartera de préstamos a corto plazo.
  - j. La Cooperativa debe actuar con la suficiente exigencia en cuanto a las garantías y al cumplimiento de los pagos, esto implica la preferencia de garantías reales, la amortización mediante las deducciones de los roles de pago para quienes sean empleados y la vigencia de los seguros de las garantías aceptadas, cuando el caso lo amerite.
- Para la aceptación de garantías personales, se debe evaluar la capacidad de pago del o los garantes previniendo que eventualmente se podría recurrir a ellos para la recuperación de la obligación. Para esto se tomarán en consideración las obligaciones directas y contingentes que los garantes tengan, más las que en ese momento estarían contrayendo.
- k. Los créditos concedidos deberán garantizar su retorno para continuar el ciclo multiplicador que beneficie a un mayor número de asociados, basándose en el principio crediticio que señala que un crédito disminuye su riesgo de recuperación cuando se lo ha colocado analítica, oportuna y eficientemente.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CREDITICIA Y NIVELES DE APROBACIÓN

Art. 5.- Consideraciones Generales

La máxima autoridad de la política crediticia es el Consejo de Administración, toda otra autoridad es nombrada por éste en función de delegación. Las autoridades de crédito delegadas son:

- a. Comité de crédito

## MANUAL DE CREDITO

Este comité recibe la delegación del Consejo de Administración para aprobar créditos de acuerdo a las políticas crediticias vigentes que están emitidas por este Consejo de Administración en el cuadro de políticas crediticias, en este manual y demás reglamentos que se elaboren para este fin.

La aprobación de una operación de crédito deberá ser autorizada por mínimo tres funcionarios del comité, además deberá contar con la recomendación del asesor de crédito responsable de la relación crediticia con el socio.

El único organismo facultado para tomar decisiones que no contemplen las políticas vigentes será el Consejo de Administración

### Art. 6.- Conformación

a. Se integrará un Comité de Crédito, de carácter técnico y estará integrado por:

Principales:

- Gerente General
- Jefe de agencia
- Jefe de crédito

### Art. 7.- Responsabilidades del Comité de Crédito

- a. Mantener una conducta ética.
- b. Cumplir y hacer que se cumplan todos los requisitos legales.
- c. Seguir las políticas y procedimientos establecidos.
- d. Respetar y mantener el carácter confidencial de la información.
- e. Mantener la objetividad en su análisis.
- f. Autorizar con su firma o rubrica cada una de las operaciones de crédito propuestas
- g. Mantener un libro de actas, con firmas de responsabilidad, en el que se detallen todos los créditos aprobados.
- h. Entregar al Departamento de Crédito en forma inmediata las solicitudes de crédito resueltas y los demás documentos necesarios para su respectivo trámite.

### Art. 8.- Autorización de excepciones

Toda excepción a las políticas de crédito aprobadas por el Consejo de Administración que no se refiera a tasas, comisiones o montos máximos podrá ser aprobada únicamente por el Comité de crédito.

### Art. 9.- Reuniones y constancias de sus actuaciones

El Comité de Crédito se reunirá de acuerdo a las necesidades de aprobación de operaciones, los días de reunión deberán ser notificados oportunamente.

### Art. 10.- Carácter confidencial de las actuaciones y decisiones

Tanto las actuaciones como las decisiones del Comité de Crédito son de estricto carácter confidencial y en consecuencia solamente pueden ser divulgadas a través de los canales propios de la Cooperativa a los Organismos o personas a quienes compete conocerlas.

Para efecto de informaciones a los socios sobre el resultado de sus solicitudes de crédito, estas serán comunicadas a través de los Asesores de negocios o el Jefe de negocios, con base en las constancias escritas en las respectivas actas del Comité de Crédito.

## CAPÍTULO III DE LA ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO

### Art. 11.- Consideraciones Generales

El cumplimiento de esta política le corresponde a la Gerencia General, jefes de crédito, asesores de negocios y todo el personal que por sus funciones esté involucrado en las actividades de crédito.

La administración de las actividades crediticias será supervisada por la jefatura de crédito, para cumplir con este propósito debe formular y mantener procedimientos idóneos para la realización de las actividades crediticias.



## MANUAL DE CREDITO

### Art. 12.- Políticas de administración de crédito

La administración del crédito se sujetará a las siguientes políticas:

#### a. Reputación crediticia y activos de socios y clientes

Es política de la Cooperativa "Nueva Fuerza Alianza" otorgar créditos solamente a socios y clientes de buena reputación crediticia. Los socios y clientes deberán mantener buenas referencias crediticias a fin de demostrar su calificación para recibir crédito y referencias adicionales para verificar su reputación crediticia. Los resultados de estas investigaciones deberán ser documentadas en la carpeta de crédito.

La reputación crediticia y condición financiera de todo solicitante de préstamo y de sus garantes, si los hubiere, deberán ser analizadas por el funcionario de crédito para determinar su capacidad de pago que conlleve a satisfacer oportunamente cualquier obligación de crédito contraída.

Es política de la Cooperativa que el valor de todo inmueble que se acepte como garantía de un crédito esté respaldado por un avalúo autorizado. Todo avalúo debe ser efectuado por peritos reconocidos en el país, calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros y aceptados por la Cooperativa. Los socios deben cubrir los gastos de los avalúos y sus revisiones.

#### b. Destino del crédito

Todo crédito tendrá un objetivo específico expresado detalladamente. El solicitante deberá expresar el destino en la solicitud de crédito. Es responsabilidad del funcionario de crédito validar el objetivo del crédito solicitado y verificar que los recursos otorgados se utilicen para lograr dicho objetivo.

El funcionario de crédito determinará si el crédito pretendido es para fines productivos y si será de probable beneficio para el prestatario.

#### c. Fuentes de repago

Todos los créditos serán otorgados y acreditados a una cuenta de ahorros del socio y/cliente, en el entendido de que serán reembolsados en efectivo. Por lo tanto:

- Deben identificarse las fuentes de generación de efectivo en el análisis de la capacidad de pago.
- Debe existir una fuente definida y predecible para el reembolso de todo crédito, esta fuente debe ser claramente identificada por escrito antes de la aprobación de un crédito.
- El crédito debe estructurarse de manera que el cronograma de reembolso sea realista y en relación con las fuentes de efectivo del socio y con las políticas de crédito de la Cooperativa.

#### d. Verificación y Supervisión de crédito

La Verificación será un proceso de control antes de la aprobación o negación del crédito; consiste en confirmar la veracidad de la información proporcionada por el socio o garantes en la Solicitud de Crédito, en forma física o a través de cualquier otro medio que permita comprobar su existencia y autenticidad, tanto para el solicitante como para los garantes.

Es responsabilidad del Asesor de crédito supervisar las relaciones con el grupo de socios que le han asignado, manteniendo contactos frecuentes y efectivos con estos. El Asesor de crédito se mantendrá al tanto de la situación financiera del socio, la administración y los aspectos más importantes de su negocio, de esta manera el Asesor de crédito deberá ser el " primero en saber " si ocurre un deterioro en la calidad del crédito para tomar las medidas que sean necesarias.

Para ello se observarán las siguientes Políticas de Verificación y Seguimiento de Crédito:

#### 1.- Proceso de verificación

El proceso de verificación incluirá lo siguiente:

##### 1.1.- Verificación domicilia

###### • Domicilio Particular:

Se efectuará visita con base a comprobante original del último de pago de luz, agua o teléfono.

## MANUAL DE CREDITO

### • Dirección laboral:

Confirmación telefónica con un funcionario autorizado de la empresa.

### 1.2.- Fuente de los ingresos

#### • Dependientes:

Se verificará que las firmas registradas en la solicitud coincidan con el original y copias de la Cédula de Identidad. Planilla(s) o roles de pago con firmas de responsabilidad y con desglose de ingresos y egresos. Se aceptarán fotocopias siempre que se encuentre certificadas.

Cuando se trate de certificados de ingresos se requerirá que el certificado del empleador sea en hoja membretada y deberá incluir datos tales como: cargo, estabilidad o antigüedad laboral, renta que percibe, fecha de emisión, nombre y cargo de la persona que firma el certificado y sello de la empresa.

#### • Independientes:

Contratos de prestación de servicios en el caso que sea contratistas o profesionales.

Matrículas o Inscripción en colegios profesionales.

Formularios de impuesto a la renta en el caso que sea profesional de libre ejercicio o negocios legalmente establecidos.

Flujo de caja del socio, elaborado por el asesor con documentación de respaldo (Facturas, contratos, declaraciones de impuestos, etc.) o cualquier información que permita establecer confiablemente sus ingresos y egresos diarios, semanales, mensuales o anuales, dependiendo de su actividad.

### 1.3.- Continuidad laboral y/o del negocio:

- Fotocopia del carné de afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o,
- Certificado de antigüedad laboral o,
- Rol de pagos o certificado de ingresos que indique la fecha de ingreso.
- En caso de negocios independientes establecer que el negocio este en marcha y sea de futuro.
- Fecha de inicio de actividades en el RUC o carné de afiliación gremial.

### 1.4.- Situación patrimonial

Se verificará la veracidad de la situación patrimonial del socio, sus activos y pasivos.

#### • Activos:

Certificaciones bancarias, inversiones.

Copias de escrituras de bienes inmuebles o comprobantes de pagos de impuestos de predios urbanos.

Copias de títulos de propiedad de bienes muebles, maquinaria, equipos, etc.

Matrículas de vehículos

#### • Pasivos:

Formulario actualizado de central de Riesgos.

Referencias bancarias telefónicas. Siempre que un solicitante o sus garantes presenten deudas vigentes en central de riesgos deberá solicitarse referencias bancarias telefónicas.

Cuando el socio o garante(s) muestre pagos vencidos y manifieste que ya se igualó en sus pagos deberá requerirse certificado de estar al día.

### 1.5.- Referencias personales y comerciales

#### • Personales y familiares:

Se exige por lo menos una referencia con teléfono y dirección claramente identificables de familiares que conozcan y que no convivan con el deudor o garantes de la deuda, según el caso.

Se exige por lo menos una referencia con teléfono y dirección claramente identificables de amigos o conocidos que puedan dar fe de la integridad personal y solvencia moral del deudor o garantes, según el caso.

#### • Comerciales:

Se requiere nombres y números de teléfonos de casas comerciales en las que hayan adquirido algún artículo a crédito o al contado, (dos referencias).



## MANUAL DE CREDITO

### 2.- Criterios de no aceptación

Un crédito debe rechazado luego de la verificación por:

- Información inexacta en la dirección de su domicilio.
- Información inexacta en el número de cargas familiares o estado civil.
- Estar ubicado el domicilio en zonas consideradas como de ALTO RIESGO.
- Si el solicitante o garante proporcionan direcciones diferentes a las que constan en la solicitud.
- No vivir permanentemente en la dirección señalada por el solicitante o garante.

### 3.- Prohibiciones

- Se prohíbe que una persona sea garante de más de una operación crediticia en la institución, se exceptúan de esta prohibición a las personas que mantengan garantías reales suficientes (cobertura mínima del 140%) para cubrir los riesgos directos e indirectos que asuman.
- Se prohíben los préstamos conyugales (esposo y esposa), a excepción de casos en los cuales los cónyuges tengan separación de bienes o los préstamos tengan diferente destino o diferente fuente de repago, lo cual debe ser demostrado documentadamente, siempre y cuando mantengan garantías reales suficientes para cubrir los riesgos directos e indirectos que asuma la sociedad conyugal.

### 4.- Política de seguimiento

Luego de concederse un crédito es responsabilidad del asesor hacer el seguimiento de la operación para conocer si los recursos se utilizaron en la finalidad para la cual fueron otorgados y así cerciorarse de que no hubo desvío de fondos, como política institucional se ha definido que en los créditos iguales o superiores a \$ 10.000 el asesor deberá confirmar, a los 60 días de otorgada la operación.

## CAPÍTULO IV

### DEL MERCADO OBJETIVO, DISTRIBUCIÓN, CONCENTRACIÓN Y LÍMITES DE LA CARTERA

#### Art. 13.- Consideraciones Generales

La institución debe definir como su mercado objetivo, al segmento de socios y/o clientes de la Cooperativa ubicados en las diferentes zonas en donde tenga presencia, a los que la Institución dirige sus productos y servicios de acuerdo a su planificación estratégica y objetivos de mercado. Las necesidades de financiamiento de estos socios estarán comprendidas dentro de los límites mínimos y máximos que la Cooperativa esté dispuesta a otorgar, de acuerdo a las regulaciones legales vigentes tanto internas (Políticas de crédito), como emanadas por los organismos de control.

#### Art. 14.- Ubicación Geográfica

A fin de evitar la dispersión de los prestatarios, es política de la Cooperativa buscar la mayor penetración posible en la comunidad donde se ubica, por lo que se harán todos los esfuerzos de mercadeo para lograr este propósito, así mismo al servir a la comunidad donde se ubica la Cooperativa, se abstendrá de ofrecer crédito fuera del área que se puede conocer bien y servir, no es una práctica "sana y segura" prestar en mercados lejanos que no conozcan o estén fuera del radio de acción de funcionarios y Comités de Crédito de la Cooperativa. Se evitarán las zonas de alto riesgo natural así como aquellos lugares en donde, de acuerdo a nuestra base de datos, existan altas concentraciones de socios y/o clientes que hayan incurrido en incumplimientos.

#### Art. 15.- Distribución y concentración de cartera

En el manejo de la cartera de préstamos, todas las operaciones deberán orientarse hacia una diversificación eficiente de las colocaciones, procurando el bienestar económico de los socios, la Cooperativa evitará concentrar su cartera de préstamos, así como en sectores susceptibles a ser afectados negativamente por situaciones de mercado o cambios tecnológicos y/o legales.

El Consejo de Administración delegará al Comité de Crédito y a la Gerencia General el manejo de la cartera y su exposición, quienes son responsables por la aplicación.

#### Art. 16.- Límites de Cartera de crédito Global y por Socio

## MANUAL DE CREDITO

Se define la exposición de la cartera de créditos de la Cooperativa como la suma de la cartera de crédito y los contingentes, los límites definidos son:

### a. Límites por Socio

Los límites de crédito vigentes en la institución estarán bajo las siguientes consideraciones:

- El monto máximo por socio de los préstamos que conceda la Cooperativa, estará detallado en el cuadro de políticas crediticias que periódicamente aprueba el Consejo de Administración.
- Los límites de exposición crediticia por socio estarán sujetos a las disposiciones contenidas en el Título VII de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

### b. Límites por producto

Los límites que se impongan a los productos crediticios de la Institución, son recomendados en informe emitido por la Gerencia General y aprobados por el Consejo de Administración. Estos límites son definidos y/o revisados anualmente o cuando las circunstancias lo ameriten.

### c. Límites de cartera grupal vinculada

El total de la cartera de préstamos concedida a los miembros del Consejo de Administración, los administradores, empleados y las personas naturales y jurídicas vinculadas a éstos, no podrá ser superior al 10% del Patrimonio técnico de la Cooperativa, calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

### d. Límites de concentración de riesgo

La Institución evitará la concentración de Riesgos en determinados sectores o actividades para lo cual definirá límites, en función de datos históricos obtenidos de la base de datos institucional. Estos límites son definidos y/o revisados anualmente o cuando las circunstancias lo ameriten.

## CAPÍTULO V DE LAS TASAS, COMISIONES Y SEGUROS

### Art. 17.- Consideraciones Generales

La tasa de interés sobre las operaciones de crédito que otorgue la Cooperativa deberá cubrir los siguientes costos:

- El costo financiero real de ahorros captados a corto, mediano y largo plazos.
- El costo operativo causado en la actividad de intermediación financiera que ejerce la Cooperativa.
- El costo de las provisiones para proteger la cartera de préstamos.
- El aumento de reservas institucionales en proporción al crecimiento del total de activos.

En la fijación de las tasas activas, también se tendrá en cuenta el comportamiento del mercado financiero en el que opera la Cooperativa en cuanto a condiciones y servicios de crédito ofrecidos.

La tasa de interés aplicada a los créditos a un plazo superior a un año será variable o fija y se ajustará en base a las normatividades existentes, sin embargo en caso de tasa variables los ajustes se realizarán al menos trimestralmente, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes

La Cooperativa estará sujeta a las limitaciones de tasas de interés que por las normas legales vigentes sean aplicables.

### Art. 18.- Frecuencia de cobro de intereses

Los intereses se cobraran de acuerdo al tipo del crédito concedido y se devengarán de acuerdo a las políticas contables vigentes.

### Art. 19.- Comisiones y otros cargos

La Cooperativa cobrará las comisiones permitidas por ley, estas comisiones serán autorizadas por el Consejo de Administración, a través de las disposiciones crediticias vigentes, además deberán ser comunicadas al público en general.

## MANUAL DE CREDITO

Los gastos, (otros cargos), ocasionados por la instrumentación, evaluación, formalización o ejecución de una facilidad crediticia serán de cuenta del prestatario y se cancelarán a los respectivos profesionales, estos valores se cancelarán a través de la entidad. Tales cargos podrán incluir entre otros:

- Por los trámites legales necesarios previos a la formalización de garantías reales.
- Por los avalúos de los bienes que se presenten como garantías.

El desembolso del crédito no podrá efectuarse mientras los valores mencionados no hayan sido totalmente cancelados y por ningún motivo la Cooperativa deducirá estos valores del desembolso del crédito.

### Art. 20.- Seguro de préstamos

Los préstamos que conceda la Cooperativa deberán tener un seguro de desgravamen, este seguro no podrá ser administrado directamente por la Cooperativa, por lo que será tercerizado, es obligación de la Cooperativa hacer conocer al socio el costo de la prima del seguro de desgravamen así como facilitar el trámite de cobro del seguro en caso de requerirse. Se exceptuará la cobertura de seguro de desgravamen en los casos en que el comité de crédito haya aprobado operaciones a socios que por su edad no están dentro de los límites de edad aceptados por la aseguradora, en este caso el socio dejará constancia escrita de su conocimiento de no gozar de este beneficio.

## CAPÍTULO VI DE LAS GARANTÍAS

### Art. 21.- Política general

Para todas las operaciones de crédito la Cooperativa exigirá como respaldo una garantía, pudiendo ser quirografaria, prendaria, hipotecaria, fiduciaria, colateral en efectivo y otras permitidas por la ley.

Se consideran a los garantes como prestatarios potenciales, por lo tanto, se aplicarán las mismas normas crediticias como si fuesen prestatarios. La capacidad de pago de estos y su reputación deben determinarse y documentarse suficientemente.

Como mínimo se dispondrá de un estado de situación personal actualizado en el que se justificará documentadamente la pertenencia de sus activos principales y el origen de sus ingresos.

### Art. 22.- Clases de Garantías

El Asesor de crédito deberá asegurarse que las garantías entregadas para una operación ofrezcan una cobertura adecuada al riesgo crediticio para disponer de una fuente alterna de pago en caso de que no se pueda obtener este de la fuente primaria. A continuación, se detallan las principales clases de garantías que la Cooperativa puede aceptar en respaldo de sus operaciones activas:

- a. Garantía Quirografaria: La constituida únicamente por la firma de una o más personas naturales o jurídicas de reconocida solvencia económica y moral.
- b. Garantía Prendaria: La constituida por bienes muebles y en las condiciones del préstamo se definirá si esta es con o sin desplazamiento, según su naturaleza y conforme lo determine la Cooperativa. Se establecerá un gravamen prendario en esta garantía.
- c. Garantía Hipotecaria: La constituida por bienes inmuebles mediante el establecimiento de un gravamen hipotecario a favor de la Cooperativa en primera hipoteca.
- d. Garantía Fiduciaria: La constituida por títulos valores abalizados por una institución financiera, pública o privada, de reconocida solvencia.
- e. Documentos Colaterales: La constituida por valores monetarios en efectivo, o cheques precalificados.

### Art. 23.- Avalúo de Garantías

Previo a la aceptación de una garantía hipotecaria se debe proceder a realizar el avalúo de la misma. Dicho avalúo debe ser efectuado por personal profesional debidamente calificado, quien deberá ser designado previamente por el Consejo de Administración.

Los informes de los avalúos deben ser entregados a la Cooperativa sin que los mismos sean de conocimiento del prestatario, además quedan sujetos a revisión por parte de la Cooperativa si así se considera necesario.

Los costos incurridos por avalúos serán cubiertos por los socios previa autorización y concesión del crédito, y serán cobrados por la Cooperativa vía débito a la cuenta del socio para posteriormente ser cancelados a los peritos evaluadores.



## MANUAL DE CREDITO

Se mantendrá en la carpeta de crédito del socio una copia del avalúo de los bienes recibidos en garantía, actualizados por lo menos cada año. La valoración de la garantía sobre bienes muebles e inmuebles, excepto las constituidas sobre títulos valores, deberá ser efectuada por un perito, en los siguientes casos:

1. Cuando el plazo de vigencia del crédito garantizado, sea igual o superior a dos años; y,
2. Cuando el monto del crédito que se garantiza sea igual o superior al 2% del patrimonio técnico de la Cooperativa.

En los créditos hipotecarios para la vivienda no se exigirá el avalúo anual al que se refiere el inciso precedente, excepto cuando la institución financiera presuma que el bien hipotecado ha sufrido deterioro o desvalorización.

### Art. 24.- Márgenes Crediticios

A continuación se exponen las coberturas mínimas de las garantías sobre los riesgos vigentes (directos e indirectos) que exigirá la Cooperativa, según el tipo de garantía que se constituya:

| GARANTIA    | COBERTURA |
|-------------|-----------|
| Premiares   | 140%      |
| Hipotecaria | 140%      |
| Fiduciaria  | 120%      |
| Conservari  | 110%      |

### Art. 25.- Otros Aspectos sobre las Garantías

El prestatario deberá probar que los bienes le pertenecen o que está legalmente autorizado por el propietario para gravarlo, presentando los documentos indispensables que le acrediten, así: certificados del registrador de la propiedad, registrador mercantil o poder notariado según sea el caso.

Cuando la garantía esté constituida por maquinaria y equipo, en el documento de formalización deberá detallarse cada máquina (descripción, modelo, número de serie, número de motor y chasis, etc.), estado de la misma con el valor asignado a cada una, designando al representante legal de la empresa mediante un contrato privado como depositario de la misma.

En los casos de prenda de inventarios, también se detallará en el documento de formalización y se designará al representante legal de la empresa como depositario de la misma.

Cuando la garantía consista en papeles fiduciarios, estos deberán ser endosados a la Cooperativa por el cliente y posteriormente deberá anotarse dicho endoso en el registro de la Institución autorizada que lo emitió.

### Art. 26.- Seguros sobre Garantías

El seguro que la Cooperativa acepte se regulará a través de la presente política con el fin de proteger los intereses de la Cooperativa hasta donde sea posible. El acaecimiento de un siniestro sobre las garantías del deudor, así como el fallecimiento de un prestatario o codeudor, podrían dificultar la recuperación del crédito, si no existe un seguro suficiente que cubra esas eventualidades.

Todas las pólizas de seguros contratadas para las garantías ofrecidas deberán estar debidamente endosadas a favor de la Cooperativa.

El Asesor de crédito, es responsable de mantener vigentes y evaluar la cobertura de los seguros que protegen las garantías asegurables a favor de la Cooperativa.

### Art. 27.- Aceptación de Garantías hipotecarias

Se aceptarán exclusivamente primeras hipotecas con el carácter de hipoteca abierta. No se aceptarán gravámenes de segundo grado (segunda hipoteca), cuando estos bienes se encuentran garantizando obligaciones a otras entidades financieras o comerciales, o lo contrario, cuando el bien este garantizando una obligación a la Cooperativa y el prestatario desea realizar una segunda hipoteca a otra institución financiera, se debe solicitar el reembolso del crédito y el traspaso de dichas garantías al otro acreedor.

## CAPÍTULO VII

## MANUAL DE CREDITO

### DE LAS COBRANZAS

#### Art. 28.- Gestión del asesor de crédito

El asesor de crédito, para la recuperación de la cartera por cobrar, a partir del primer día de vencida una cuota se contactará telefónicamente o por visita personal al prestatario notificándole el atraso, utilizando el reporte de créditos en mora y por asesor que emite el sistema, para dejar evidencia escrita de la gestión de cobro efectuada.

#### Art. 29.- Gestión de recuperación

La gestión de cobranzas puede ser delegada a recuperadores, a fin de mantener una cartera lo más sana posible, para el efecto se deben aplicar las siguientes políticas:

- Los porcentajes o valores de los gastos de cobranzas, a aplicarse a los socios, serán autorizados por el Consejo de Administración y por la SBS.
- Los valores de cobranzas deberán ser conocidos y aceptados por los socios.

Los asesores de negocios se encargarán además de la entrega de la Notificaciones de cobro (Primer aviso); esta comunicación se debe enviar transcurridos 20 días de vencida la obligación, es decir después del recordatorio de pago efectuado por parte de asesor y una vez que el recuperador haya recibido del asesor una instrucción en este sentido.

Esta misiva de cobro tiene la característica de ser una notificación formal al deudor principal y garante(s), de la inminente iniciación de acciones legales en su contra y simultáneamente contra sus codeudores o garantes, por parte de la Cooperativa. Es una comunicación en donde se fija una posición extrema, una actitud de cobro judicial; pero al mismo tiempo se deja abierta la posibilidad de plantear soluciones de pago por los canales institucionales y dentro de las políticas de arreglo vigentes como la reestructuración del plazo.

Copia de la presente nota de cobro, se debe archivar invariablemente en la carpeta de crédito del deudor. La Cooperativa debe tener evidencia escrita mediante certificado o acuso de recibo de la entrega de la nota de cobro. El plazo máximo de que se otorga a los deudores dentro de esta última nota de cobro, no podrá ser superior a 48 horas, contados a partir de la fecha de recibo de la nota por el deudor.

Los asesores de negocios deben elaborar un informe mensual de cobranza. Este informe debe ser revisado por el responsable del área de crédito.

#### PRIMER AVISO

Ambato \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201

Señor (a)

Presente

Estimado socio (a):

La Cooperativa le recuerda a Ud. Que recibió un crédito de esta Institución por el valor de \_\_\_\_\_ a un plazo de \_\_\_\_\_ meses. Le recordamos que dicho crédito se encuentra al momento atrasado con \_\_\_\_\_ días, por el valor de \_\_\_\_\_.

Por lo anterior, la Cooperativa le informa que la puntualidad en el pago de las cuotas es muy importante para su historial crediticio y para otros créditos que esperamos otorgarle, por lo tanto se le concede un plazo de 48 horas, a fin de que se acerque a nuestras oficinas y cumpla con el pago de su deuda.

Es importante indicarle que hacer caso omiso a la presente usted y su garante recibirán un SEGUNDO AVISO con los correspondientes costos que ocasione esta acción.

Atentamente,

Analista Crédito-Cartera

## MANUAL DE CREDITO

### Art. 30.- Gestión del abogado externo

Expirado el plazo estipulado de cobranzas (90 días), por política de la Cooperativa, el crédito deberá ser enviado al abogado externo para su gestión extrajudicial y judicial.

#### a. Cobranza Extrajudicial

El cobro extrajudicial es una etapa de cobranza preparatoria a una acción de cobro judicial. La dinámica de cobro cambia de manejo a fin de buscar un mecanismo de presión más fuerte, que permita el logro del recaudo del crédito, entrando en la etapa de "Presión al Garante".

El abogado externo tendrá un plazo máximo de 20 días, contados a partir de la fecha de entrega de documentación, para la ejecución de esta etapa de cobro. Etapa en la cual se comunicará con el segundo aviso.

#### SEGUNDO AVISO

Ambato \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201

Señor (a)

Presente

Estimado socio (a):

La Cooperativa le recuerda a Ud. Que recibió un crédito de esta Institución por el valor de \_\_\_\_\_ a un plazo de \_\_\_\_\_ meses. Le recordamos que dicho crédito se encuentra al momento atrasado con \_\_\_\_\_ días, por el valor de \_\_\_\_\_, según las cláusulas establecidas en el Pagaré y/o Contrato de Mutuo firmado por usted.

Por lo anterior, la Cooperativa le concede un plazo de 48 horas, a fin de que se acerque a nuestras oficinas y cumpla con el pago de su deuda.

Es importante indicarle que hacer caso omiso a la presente usted y su garante recibirán un ULTIMO AVISO con los correspondientes costos que ocasione esta acción.

Atentamente,

Asesor legal

#### b. Cobranza Judicial

Una vez agotada la etapa anterior y expirado el plazo no mayor a 20 días, otorgado en la etapa de cobro extrajudicial, se deberá realizar la demanda. Etapa que se comunicará al socio o cliente con el aviso jurídico.

#### AVISO JURIDICO

Ambato \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201

Señor (a)

Presente

Estimado socio (a):

## MANUAL DE CREDITO

La Cooperativa le recuerda a Ud. Que recibió un crédito de esta Institución por el valor de \_\_\_\_ a un plazo de \_\_\_\_ meses. Le recordamos que dicho crédito se encuentra al momento atrasado con \_\_\_\_ días, por el valor de \_\_\_\_, según las cláusulas establecidas en el Pagare firmado por usted.

Por dicho motivo, le solicitamos acercarse a nuestras oficinas dentro de 24 horas para solucionar su atraso. Manifestamos que su expediente pasara a nuestro Departamento Jurídico para iniciar la Demanda Judicial y proceder al embargo de sus bienes.

Así mismo aprovechamos la oportunidad para informarle que al iniciarse la demanda judicial Ud. Incurrirá en gastos legales más los honorarios del abogado, lo cual perjudica las referencias económicas con todas las instituciones crediticias de todo el país.

Atentamente,

ASESOR LEGAL

### Art. 31.- Control de la gestión del abogado externo

Las actividades de cobro judicial son formas anormales de recaudar una obligación, estas actividades implican el establecimiento de controles y supervisiones procesales de los abogados y el cumplimiento a cabalidad del encargo y mandato conferido. Para esto el jefe de crédito deberá realizar lo siguiente:

- a. Solicitar a los abogados externos informes periódicos en los que se detallen el estado de cada uno de los casos en proceso de recuperación.
- b. Realizar reuniones periódicas con los abogados externos y los asesores para evaluar las actividades profesionales y los avances en cada caso.

### Art. 32.- Políticas de acuerdos extrajudiciales y judiciales.

El proceso de recuperación de obligaciones atrasadas pueden implicar que se lleguen a acuerdos extrajudiciales y/o judiciales con los deudores, estos acuerdos deberán cumplir las siguientes políticas:

- a. Los acuerdos extrajudiciales que se estipulen para la recuperación de valores vencidos, antes de que la operación se envíe a recuperación judicial, deberán contar con la recomendación del asesor de crédito y serán aprobados por el Responsable del área.
- b. Los acuerdos extrajudiciales que se estipulen para la recuperación de valores vencidos, una vez que la operación está en recuperación judicial pero aún no se ha iniciado la demanda, serán aprobados por el Responsable del área de crédito, pero deberán tanto con la recomendación del asesor como con el informe favorable del abogado que patrocina la causa.
- c. Los acuerdos judiciales deben ser autorizados por el Comité de crédito según el monto de aprobación original de la operación y deben ser formalizados dentro del proceso legal, ante al juez que lleva la causa.

## CAPÍTULO VIII DE LAS DACIONES EN PAGO

Art. 33.- Por medio de este mecanismo de arreglo, el deudor y/o codeudor, ofrece un bien mueble y/o inmueble de su propiedad o de un tercero, con el objeto de cancelar la totalidad o parte de una o varias obligaciones. Sin embargo la dación en pago es un acto espontáneo de la persona hacia la Cooperativa, el cual no debe constituirse en práctica generalizada para solucionar la recuperación de cartera vencida, sino que debe utilizarse como mecanismo extremo de arreglo y que conduzca a solucionar problemas o situaciones que de uno u otro modo son difíciles o insolubles para la recuperación del crédito y de las obligaciones en mora por parte del deudor.

La dación de pago puede ser total o parcial, dependiendo del valor de los bienes ofrecidos y el de la deuda, pero en ningún caso se podrá entregar reembolsos de excedentes a favor del deudor y se deberán cumplir los siguientes requerimientos:

- a. Determinación expresa por parte del deudor, mediante propuesta escrita, indicando los planteamientos de la operación.
- b. Estimación del valor comercial de los bienes ofrecidos, mediante la realización de un avalúo de éstos, efectuado por un perito evaluador designado por la institución.



- c. Informe del abogado encargado del cobro judicial y del jefe de crédito, donde se especifique la conveniencia o no de la operación, estado actual del proceso, recomendaciones, etc.
- d. Documentación donde se evidencie la propiedad de los bienes, tales como escrituras, certificados del registrador de la propiedad o mercantil, no mayor a 15 días de su expedición, cuando se trate de bienes muebles e inmuebles, requiriendo otras pruebas complementarias como facturas de compra, para el caso de bienes muebles.
- e. La recepción de daciones en pago será autorizada únicamente por el Consejo de Administración previa recomendación del Comité de Crédito.

#### CAPÍTULO II: POLÍTICA SOBRE ÉTICA Y CONFLICTOS DE INTERESES

##### Art. 34.- Declaración de Política General

En términos generales, esta política se aplica a cualquier operación en la cual intervenga un Directivo, miembro de un Comité o empleado de la Cooperativa. Cualquier operación de esa naturaleza puede generar un conflicto de intereses real o potencial. Todas estas operaciones, crediticias o de depósitos, como proveedor de servicios financieros o en relación con cualquier otro negocio, deberán conducirse a favor de los intereses de la Cooperativa y nunca a favor de intereses personales en detrimento de la Cooperativa.

##### Art. 35.- Revelación de Conflictos de Intereses Existentes y Potenciales

La lealtad a la Cooperativa es un elemento esencial de las obligaciones básicas de los directivos, miembros de los Comités y empleados de la Cooperativa.

Lealtad: Entendida en su concepto más amplio consiste en obrar de buena fe, lo cual se basa en la observación de una conducta ética en lo profesional y lo personal. Ningún Directivo, miembro de Comité o empleado debe verse involucrado con intereses anti-éticos o que compitan con los de la Cooperativa.

Ocasionalmente pueden ocurrir eventos en los que un Directivo, miembro de Comité, o empleado se vea involucrado en una operación que representa o pueda representar un conflicto de intereses. En estos casos, los involucrados deberán informar, inmediatamente y por escrito al Consejo de Administración y abstenerse de votar o influir en la toma de decisiones respecto a cualquier asunto relacionado con tal operación.

##### Art. 36.- Formas de evitar Conflictos de Intereses

A fin de cumplir con el concepto de lealtad a la Cooperativa y su elemento implícito de la buena fe, es muy importante que se evite cualquier conflicto de intereses o incluso, la apariencia de que existe. Es posible que un Directivo, miembro de un Comité o empleado participe en una operación mercantil perfectamente legítima que, directa o indirectamente, involucre a la Cooperativa. Sin embargo, si tal operación parece ser beneficiosa para la persona involucrada y posiblemente perjudicial para la Cooperativa, fácilmente puede conducir a malas interpretaciones, ser un mal ejemplo para los empleados, despertar una reacción negativa de los socios y ocasionar un gasto de tiempo y dinero a fin de explicar la situación. Dada su responsabilidad fiduciaria, todos los directivos y funcionarios están en la obligación de evitar cualquier actividad que podría ser negativamente interpretada.

##### Art. 37.- Aprobación de Créditos

Cuando se trate de aprobación de créditos para Directivos, miembros de los Comités y empleados de la Cooperativa, deberán apegarse a los siguientes principios:

- a. Que el solicitante no participe en el análisis, discusión o aprobación del crédito.
- b. Que el crédito se efectúe en los mismos términos en relación con garantías y determinando la real capacidad de pago exigidas para cualquier otro solicitante.
- c. Que no involucre un riesgo mayor que el normal o que presente otros términos y características desfavorables.

Cualquier solicitud de préstamo de Directivos, miembros de los Comités o empleados debe ser aprobada por el Consejo de Administración.

##### Art. 38.- Usurpación de Oportunidades Corporativas

Es inaceptable que uno de ellos, haciendo uso de su conocimiento privilegiado, aproveche la oportunidad en beneficio propio y en detrimento de la Cooperativa.

Tales oportunidades, entre otras, podrían incluir en la compra de garantías ya poseídas o la desincorporación de otros activos de la Cooperativa. No hay nada indebido en que uno de ellos realice alguna operación con la



## MANUAL DE CREDITO

Cooperativa, pero en ningún caso esta deberá quedar en desventaja a consecuencia de la participación de uno de ellos.

### Art. 39.- Revelación de Intereses en los Negocios de Socios Existentes o Potenciales

Hay casos en los cuales un Directivo, miembro de Comité, o empleado tiene intereses materiales en el negocio de un socio, existente o potencial, de la Cooperativa. Esto no constituye, por sí solo, un conflicto de intereses, pero puede conducir a que este se genere. En estos casos deberá solicitar al Consejo de Administración se le excluya de votar.

### Art. 40.- Restricciones sobre la Recepción de Objetos de Valor

Es posible que un socio existente o potencial pueda obsequiar u ofrecer a un Directivo, miembro de un Comité o empleado un objeto de valor. El obsequio puede variar en valor y significado desde un pequeño gesto de buena voluntad hasta algo tan serio como un intento de soborno a cambio de la consideración favorable de un crédito.

Como política, se prohíbe que un Directivo, miembro de Comité o empleado acepte cualquier obsequio como garantía de la prestación de cualquier servicio de la Cooperativa o la concertación de términos o condiciones especiales.

### Art. 41.- Avalúos

Cuando se trate de transacciones con hipoteca, deben contratarse los servicios de un evaluador técnico, que no tenga vinculación de ninguna naturaleza con el solicitante y que a su vez desconozca el monto de la posible transacción crediticia.

### Art. 42.- Escrituración y Cobranza Judicial

La Cooperativa deberá contar con abogados con altos principios éticos, para la elaboración de cualquier escritura o documento con el cual se formalice un crédito y no deberá existir ningún nexo de familiaridad o afinidad entre el beneficiario y el abogado seleccionado, igual requisito deberá ser cumplido cuando se trate de cobro o ejecución judicial.

### Art. 43.- Liquidación de Activos

Los activos recuperados por la Cooperativa en dación de pago o a través de remate, deberán ser convertidos en activos líquidos de acuerdo al Reglamento que para el efecto emita el Consejo de Administración. Estos activos en ningún caso serán vendidos a ningún Directivo, miembro del Comité o empleado, ni a parientes de estos, comprendido dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

## CAPÍTULO X DEL PROCESO DE CRÉDITO

### SECCIÓN I.- DE LA TRAMITACIÓN DE LA SOLICITUD

#### Art. 44.- Recepción de la solicitud

La Cooperativa asignará al asesor de crédito para receptor las solicitudes, quien las verificará y revisará si han sido llenadas adecuadamente.

#### Art. 45.- Canalización de la solicitud

Cuando se haya efectuado la verificación de referencias por parte del asesor de crédito conforme lo establecido en el inciso anterior, la solicitud será tramitada.

#### Art. 46.- Entrevista del Asesor de Crédito con el solicitante

La entrevista personal permite:

- Establecer una relación personalizada con el cliente,
- Ampliar la información sobre el prestatario,
- Conocer efectivamente el destino del crédito,
- Identificar la frecuencia de los ingresos del cliente, y

## MANUAL DE CREDITO

- Orientar al cliente sobre la conveniencia o no del crédito y asesorarlo adecuadamente.

Cuando el Asesor de crédito lo considere pertinente, podrá llevar a cabo una entrevista adicional con el solicitante para ratificar los términos y condiciones en que han sido propuestas las facilidades crediticias; si está totalmente de acuerdo con los términos y condiciones del crédito propuesto, pudiendo agregar sus comentarios basados en la información recibida, lo cual no lo exime de la responsabilidad de conocer bien al sujeto de crédito.

### Art. 47.- Remisión de las propuestas crediticias a las instancias superiores

Una vez que el Asesor de crédito haya receptado las propuestas crediticias y sustentado su análisis deberá someterlas a las instancias superiores de aprobación según lo indicado en este Manual, verificando que toda la información contenida en la documentación sea correcta y clara y agregará otra si la hubiera para contribuir a dar mejores elementos de juicio para resolver objetivamente, asimismo agregará sus recomendaciones que las considere pertinentes y las presentará al nivel correspondiente para su resolución.

## SECCIÓN II.- DEL ANÁLISIS DE LA SOLICITUD

### Art. 48.- Propósito del análisis

El propósito del análisis del crédito es el de establecer la solvencia económica del cliente y poder tomar la decisión adecuada para su aprobación. El Asesor de crédito o quien haga sus veces es el responsable de esta función. En el análisis de crédito es necesario interpretar con objetividad la consistencia de:

- La solicitud de crédito,
- La entrevista personal,
- El destino del crédito, y
- El perfil crediticio.

### Art. 49.- Análisis de la solicitud de crédito

Las solicitudes de créditos de los socios o clientes serán analizadas tomando como base los requisitos, criterios y consideraciones definidos.

## SECCIÓN III.- DE LA DECISIÓN SOBRE SU APROBACIÓN

### Art. 50.- Resolución

En cualquiera de los niveles resolutorios, se emitirá una resolución que contenga todos los elementos de crédito y la firma de quien aprueba, esta servirá a la parte operativa que procesa el desembolso, como autorización para proceder conforme a la resolución.

### Art. 51.- Remisión de las Solicitudes

Toda transacción crediticia, deberá enviarse con su evaluación técnica y recomendaciones al nivel respectivo y este a su vez aprobará o negará con sus comentarios de sustentación.

### Art. 52.- Notificación al Solicitante

Inmediatamente que una resolución ha sido emitida y notificada al Departamento de Crédito, se notificará lo resuelto al solicitante, usando para ello la vía más rápida posible.

### Art. 53.- Formalización

La formalización del crédito estará determinada por los documentos que se deben obtener para su legalización.

## CAPÍTULO XI DE LAS POLÍTICAS DE MORA Y CASTIGO DE CRÉDITOS

Art. 54.- Mora: es el atraso en el cumplimiento del plan de pagos, ya sea de capital o intereses. Para el caso de los créditos pagaderos en cuotas, la mora se cuenta desde el día siguiente del vencimiento de la primera cuota atrasada y se considera como vencido el saldo total de la operación.

### Art. 55.- Políticas de mora

## MANUAL DE CREDITO

Un préstamo cae en mora cuando no se ha cancelado totalmente un dividendo (capital e intereses) o la totalidad del crédito. En este caso, se aplican las siguientes políticas:

- a. La Cooperativa no efectuará ningún desembolso a un prestatario que se encuentre en mora.
- b. La Cooperativa adicionará a la tasa de interés del préstamo, un recargo igual al máximo permitido por la Ley, aplicable sobre el capital pendiente de pago, en todos los casos la penalización por mora quedará expresamente señalada en los pagarés o contratos de crédito.
- c. Es responsabilidad del Asesor de crédito realizar las negociaciones con los prestatarios, tendientes a evitar, reducir y/o eliminar la mora existente. Además realizará un seguimiento exhaustivo a los términos acordados a fin de que estos se cumplan.

### Art. 56.- Prelación de pago

En caso de abono o pago a créditos vencidos, el monto recuperado se aplicará en el siguiente orden:

- a. A gastos legales honorarios profesionales y gastos de cobranza incurridos.
- b. Al interés devengado (mora y de plazo), hasta tanto todo el interés contractualmente acordado haya sido cobrado; y,
- c. Al capital, hasta tanto todo el capital no pagado, castigado o no, haya sido recuperado.

### Art. 57.- Castigo de créditos

Todos los créditos clasificados como "Pérdida" de acuerdo a las disposiciones dadas por la Superintendencia de Economía Popular y solidaria, deben ser castigados contablemente una vez transcurrido el tiempo que determina la ley (tres años).

El Asesor de crédito tiene la responsabilidad de hacer un seguimiento continuo a cada uno de los créditos castigados, mediante reuniones periódicas con el abogado encargado de estos casos, para gestionar su recuperación.

### Art. 58.- Castigo de Créditos a Personas Vinculadas

Está prohibido castigar créditos concedidos a directivos, funcionarios y empleados de la Cooperativa y a las personas vinculadas a ellos.

### Art. 59.- Créditos a Prestatarios con Créditos Castigados o que Mantengan Créditos en demanda judicial

La Cooperativa no concederá préstamos a deudores y garantes que tengan créditos castigados en el sistema financiero o que mantengan créditos en demanda legal con alguna entidad del sistema financiero, en tanto no regularicen dichas operaciones.

Se exceptúa de lo establecido en el presente artículo, si la Cooperativa dentro de un proceso judicial, previa suscripción de acta transaccional autorizada por el juez competente, acuerda una operación de renovación o reestructuración.

La Cooperativa utilizará para el efecto la Central de Riesgos proporcionada por la Superintendencia de Bancos y Seguros u otros organismos autorizados por el ente de control.

## CAPÍTULO XII DE LA CALIFICACIÓN DE ACTIVOS DE RIESGO Y CONSTITUCIÓN DE PROVISIONES

### Art. 60.- Consideraciones Generales

Al ser la cartera de créditos el activo más importante de la Cooperativa y constituirse en la fuente principal de generación de ingresos, su evaluación y calificación se constituye en un importante indicador de la solvencia frente a los depósitos del público y otras obligaciones, considerando por lo tanto, la capacidad de generación de ingresos y la calidad de la administración de los mismos por parte de la Cooperativa.

La calificación de la cartera de créditos permite asimismo, conocer el grado y la naturaleza de los diversos riesgos que la afectan y que pudieran llevar a generar pérdidas para la Cooperativa. Dentro de estos, el mayor riesgo radica en que un crédito se vuelva problemático y no se lo reconozca como tal a tiempo para tomar las debidas acciones.



## MANUAL DE CREDITO

Si se detecta un problema a tiempo, en cambio, será posible tomar las acciones adecuadas para proteger los intereses de la Cooperativa.

### Art. 61.- Comité de calificación de Activos de riesgo

Los activos de riesgo de la Cooperativa serán calificados periódicamente por un Comité de Calificación de Activos de Riesgo integrado por no menos de tres funcionarios de alto nivel en la institución, entre ellos: un vocal del Consejo de Administración o del organismo que haga sus veces, el auditor interno y un funcionario de alto nivel con experiencia en el manejo de activos de riesgo con capacidad de analizar situaciones globales más que específicas.

### Art. 62.- Evaluación de cartera

La cartera de créditos sujeta a evaluación comprenderá el 100 % de los créditos, tanto directos como contingentes. La Cooperativa debe mantener procedimientos que aseguren la evaluación trimestral de la cartera de créditos, de manera que la calificación esté actualizada.

### Art. 63.- Frecuencia de Evaluación de Cartera

La calificación de la cartera de créditos, incluyendo el nivel de provisiones, será aprobada trimestralmente por el Comité de Calificación de activos de riesgo, considerando los saldos bajo el criterio de cartera afectada, con corte al 31 de Marzo, 30 de Junio, 30 de Septiembre y 31 de Diciembre de cada año y será puesta en conocimiento y aprobación del Consejo de Administración y enviada al organismo de control.

### Art. 64.- Calificación de activos

La calificación de créditos en la institución se la realizará con base a lo que dispone la ley.

### Art. 65.- Constitución de provisiones

La Cooperativa deben mantener provisiones contra posibles pérdidas derivadas de sus actividades de riesgo por lo que los elementos generales que deberán tomarse en cuenta para indicar los rangos de requerimiento de provisiones serán de acuerdo lo que dispone las leyes, reglamentos o disposiciones emitidos para el efecto por la Superintendencia de economía popular y solidaria.

## CAPITULO XIII DE LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS

### Art. 66.- Políticas en la concesión de créditos

El asesor deberá en todo momento observar las siguientes políticas al conceder los créditos:

- En el primer crédito es obligatorio el realizar el proceso de inspección y verificación.
- Es obligación del asesor de crédito el mantener completa y actualizada la carpeta del socio.
- Preferentemente, será el socio quien directamente llene el formato de solicitud de crédito; sin embargo el personal de crédito de la Cooperativa, de ser requerido, prestará el apoyo necesario.
- Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.
- El trámite de toda operación de crédito es personal.
- Como medidas de control interno, no se autorizará, bajo ningún concepto, la salida de pagarés para su firma fuera de las oficinas de la Cooperativa.

### Art. 67.- Documentación mínima

En un primer crédito o en caso de variación en la situación del prestatario y/o de sus garantes es obligatoria la presentación mínima de la siguiente documentación:

- Copias de las cédulas de identidad, del prestatario, garantes y sus respectivos cónyuges en caso de ser casados.
- Certificación de los ingresos económicos de la empresa o institución en donde trabaja. En caso de no tener relación de dependencia deberá presentar documentación suficiente que prueben sus ingresos.
- Copia de los documentos que certifique propiedad de bienes declarados.
- Copia de documentos que certifiquen domicilio del socio y garantes
- En caso de socios con negocios propios, certificación de existencia y ubicación del mismo (Patente municipal y/o Registro Único de Contribuyentes).

## MANUAL DE CREDITO

En el caso de créditos con garantía hipotecaria es obligatoria la presentación de los siguientes documentos:

- a. Escritura pública del bien inmueble a hipotecarse.
- b. Carta de pago de impuesto municipal actualizada (Predio Urbano)
- c. Certificado de bienes raíces
- d. Certificado del Registro de la Propiedad, con historial del bien de al menos 10 años.
- e. Línea de Fábrica otorgada por los municipios de cada localidad
- f. Avalúo del bien a hipotecarse realizado por un perito calificado por la Cooperativa

### Art. 68.- Requisitos Básicos del sujeto de crédito

Para que una persona natural o jurídica sea declarada como sujeto de crédito, deberá estar condicionada al cumplimiento de ciertos requisitos básicos. Para formarse un criterio más técnico se dan los lineamientos siguientes:

#### a. Personas naturales:

- Que sean mayores de edad (18 años).
- Que tenga una actividad productiva definida o demuestre ingresos económicos ciertos.
- Que cuente con capacidad de pago debidamente comprobada
- Que ofrezca garantías satisfactorias.
- Estar al día en el pago de las aportaciones y otros compromisos derivados de su calidad de socio.
- Contar con historial crediticio adecuado.
- Poseer solvencia económica y moral y estar en pleno goce de sus derechos civiles y de los que le corresponden como socio.

#### b. Personas Jurídicas:

Para las personas jurídicas además de los requisitos aplicables descritos anteriormente, se exigirán los siguientes:

- Que sean entidades cuyo objetivo principal este claramente definido.
- Que estén legalmente constituidas o reconocidas por el organismo correspondiente del estado.
- Que tengan un patrimonio superior en dos veces como mínimo a la cuantía del crédito solicitado.
- Que su actividad genere ingresos ciertos y comprobados.
- Que acrediten su representación legal.
- Que provean información financiera suficiente para el análisis correspondiente.
- Presentar copia de escritura pública o documento que formalice su situación jurídica.

### Art. 69.- Destinos de Crédito

Entre los destinos de crédito más importantes que opera la Cooperativa están:

- a. Consumo y Uso Personal: Servirá para la adquisición de bienes muebles y/o servicios, siempre que se adquieran bajo condicionamientos legalmente establecidos.
- b. Comercio: Para la adquisición de bienes destinados a la intermediación mercantil, además se clasificarán en esta categoría los créditos para transporte.
- c. Microempresa: Para el financiamiento de capital de trabajo o adquisición de bienes de capital u otros activos en actividades de producción en pequeña escala. (Ej.: zapatería, sastrería, talleres artesanales, etc.) Los montos de los préstamos tendrán una relación directa con la capacidad de pago del solicitante; así como con los riesgos a los que el prestatario se pueda enfrentar en el transcurso de sus actividades micro empresariales.
- d. Vivienda: Para el financiamiento de compra, ampliación o remodelación de bienes inmuebles de propiedad del prestatario.
- e. Pequeña Industria e Industria: Servirá para el financiamiento de actividades de producción más tecnificadas, con mayor cantidad de personal y equipo. (Ej.: fabricación de textiles, metalmecánica, etc.)
- f. Agrícola y Pecuaria: Para la adquisición de insumos, maquinaria agrícola y financiamiento de capital de trabajo.

## CAPÍTULO XIV DE LOS CRÉDITOS DE MAYOR RIESGO

### Art. 70.- Sujetos de Crédito de Mayor Riesgo

Para que una persona natural o jurídica sea declarada como sujeto de crédito de mayor riesgo, se deberán observar los siguientes limitantes que lo constituirán en no sujeto de crédito:

- Créditos a socios cuya integridad u honestidad esté sujeta a dudas, o con las cuales la experiencia anterior con la Cooperativa o de cualquier otra entidad financiera no fue satisfactoria. No se podrá autorizar ninguna excepción para este tipo de socio.

## MANUAL DE CRÉDITO

- Negocios no rentables.
- Actividades ilícitas o reñidas con los principios morales y las buenas costumbres.
- Fabricación o proceso de productos químicos orgánicos o cualquier otro tipo de producto peligroso para la salud y medio ambiente.
- Créditos garantizados con activos cuyo mercado está restringido o limitado.
- Créditos con garantía prendaria no registrable, sobre bienes perecederos, bienes litigiosos, bienes en propiedad pro indiviso, otros excesivamente riesgosos o cuya situación jurídica sea dudosa.
- Créditos que dependen fundamentalmente de un garante o avalista para su reembolso.
- Crédito a un socio que no puede o no quiere suministrar información financiera y/o referencias adecuadas.
- Créditos para fines especulativos en el mercado de productos básicos o de valores.
- Créditos con un cronograma de reembolso que implique una amortización negativa.
- Créditos para financiar la construcción de viviendas, edificios u oficinas, que no presenten un adecuado plan de financiamiento.
- Créditos para financiar gastos generales y administrativos del socio.
- Créditos para financiar los costos de organización de una nueva empresa, salvo en casos de financiamiento de proyecto.
- Créditos para refinanciar deudas existentes, salvo que el refinanciamiento forme parte del paquete de servicios financieros debidamente aprobados por el Comité de Crédito.
- Créditos especializados que no puedan ser supervisados adecuadamente por la Cooperativa.
- Créditos para la sustitución de capital cuando no puedan ser repagados sino con recursos de otra fuente o liquidando el negocio.
- Créditos para financiar intereses sobre deudas existentes.
- Créditos a candidatos políticos, comités electorales, partidos u otras organizaciones políticas.
- Créditos otorgados sin garantía, o por acreedores de la Cooperativa, salvo en el caso de créditos a corto plazo, para los cuales pueden aceptar que otros acreedores a largo plazo los estén garantizando.
- Créditos garantizados por pignoración de cuentas por cobrar provenientes de la prestación de servicios (en contraste con las provenientes de la venta de un producto).
- Créditos respaldados por cartas de créditos, avales u otros compromisos de bancos que no califican por parte de la Cooperativa para recibir créditos directos.
- Créditos de descuentos o préstamos con documentos en colateral que no provengan de genuinas operaciones comerciales tanto en el país como en el exterior.
- Cuando se destine a vivienda, que el constructor no haya edificado, ni tiene capacidad de hacerlo conforme lo previsto.
- Hay amenazas de gravámenes anteriores o posteriores que se impongan sobre la propiedad hipotecada.
- Que el análisis de mercado del proyecto resulte inadecuado y que el producto o servicio sea difícil de mercadear.
- Que el constructor revele que tiene insuficiencia de fondos para terminar la construcción.

Ante cualquiera de estas situaciones es recomendable la negación del crédito.

### Art. 71.- Criterios de Análisis

Para formarse un criterio más técnico se dan los siguientes lineamientos sobre las variables a ser analizadas y que pueden dar una calificación adversa como sujeto de crédito, estas serían las siguientes:

- Insuficiente número de referencias bancarias.
- Referencias de crédito inaceptables o limitadas.
- No se encuentran las fuentes de referencias de crédito.
- Historial del crédito incompleto e irregular.
- No es posible verificar el lugar de trabajo o el monto y la fuente de generación de ingresos.
- El tiempo de empleo es muy corto.
- Poca capacidad de pago para cumplir con el crédito.
- El valor de los ingresos declarados en la solicitud no corresponden a la realidad.
- Las deudas, créditos u obligaciones son excesivas en relación a los ingresos totales.
- Muy poco tiempo de residencia en la localidad o tiene una residencia temporal.
- Imposibilidad de verificar la residencia.
- La experiencia de crédito resulta desfavorable.
- Mantiene obligaciones de crédito en mora, en ejecución o con embargo.
- Se encuentra en situación de liquidación, quiebra, concurso de acreedores, suspensión de pagos.
- El valor de la garantía ofrecida no es suficiente.

### CAPÍTULO XV

#### DE LA INFORMACIÓN MÍNIMA SOBRE PRESTATARIOS



## MANUAL DE CREDITO

### SECCIÓN I.- DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN GENERAL

Art. 72.- La información mínima que la Cooperativa deberán mantener debidamente ordenada en las carpetas de crédito de sus prestatarios, será:

Art. 73.- Para Personas Naturales (Prestatarios y/o Garantes)

a. Una hoja de resumen (Solicitud de Crédito) que contenga:

- Nombres completos.
- Actividad u ocupación principal.
- Estado civil y nombre del cónyuge, cuando corresponda.
- Domicilio particular y dirección de sus oficinas, si corresponde. Para créditos agrícolas se deberá incluir un croquis de la ubicación de la propiedad agrícola destinada a la actividad.

b. Fotocopia de cédula de identidad, además, cuando corresponda, fotocopia de:

- Registro Único de Contribuyentes.
- Registro Mercantil.

c. Informe jurídico actualizado de la documentación legal del prestatario en el caso de préstamos con hipoteca, que incluya la verificación del derecho de propiedad de los bienes hipotecados.

d. Copia de la correspondencia enviada y recibida durante los dos últimos años relacionados con los créditos del cliente, incluyendo la documentación requerida en este Manual.

Art. 74.- Para Personas Jurídicas (Prestatarios y Garantes)

a. Una Hoja de Resumen (Solicitud de Crédito) que contenga:

- Nombre o Razón Social
- Actividad principal y número del Registro de Contribuyente
- Dirección de la oficina principal y demás dependencias
- Nómina actualizada de los socios o accionistas con participación mayor o igual al 5% del capital.
- Grupo(s) económico(s) al que está(n) vinculado(s), detallando la composición del grupo y especificando el nexo de vinculación.

b. Fotocopia de:

- Registro Único de Contribuyentes.
- Registro de Superintendencia de Compañías.

c. Informe jurídico actualizado de la documentación legal del prestatario, incluyendo documentos de constitución, estatutos, poderes notariados, otros.

d. Copia de la correspondencia enviada y recibida durante los dos últimos años relacionados con los créditos del cliente, incluyendo la documentación requerida en este Manual.

### SECCIÓN II.- INFORMACIÓN FINANCIERA

Art. 75.- Para Personas Naturales (Prestatarios y Garantes)

a. Declaración del patrimonio del prestatario y garante, con sus cónyuges, donde presenten:

- La relación de sus activos y sus deudas directas e indirectas, es decir deudas propias y garantías sobre obligaciones de terceros asumidas ante otras instituciones del sistema financiero u otro tipo de empresas,
- El detalle de sus ingresos y egresos del último año,
- Justificación de los activos declarados.

La Cooperativa deberá verificar la veracidad de la declaración patrimonial, la cual deberá ser actualizada para cada operación crediticia.

b. Para empresas unipersonales legalmente constituidas y dentro de las normas tributarias vigentes, se deberá contar con:

- Balance General y Estado de Resultados de al menos los dos últimos períodos de gestión, los cuales deberán obtenerse dentro de los 90 días contados a partir de la fecha de cierre. La Cooperativa deberá conservar en la carpeta del cliente los estados financieros de estos períodos, cuando corresponda.

Art. 76.- Para Personas Jurídicas

## MANUAL DE CRÉDITO

- a. Últimos estados financieros previos a la solicitud de crédito. La Cooperativa deberá conservar en la carpeta de créditos estos documentos.
- b. Flujo de caja proyectado por el periodo del crédito, indicando supuestos adoptados para su preparación.
- c. Dictamen de auditoría externa sobre los estados financieros requeridos en el punto a). Este requerimiento se tomará en cuenta si así lo exigen las regulaciones que emite la Superintendencia de Compañías.

### SECCIÓN III.- INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE CADA CRÉDITO

Art. 77.- En cada carpeta de crédito deberá constar la siguiente información:

- a. Copia del documento de aprobación de los créditos y/o de las modificaciones a las cláusulas contractuales de créditos anteriores (renovaciones, reestructuraciones, etc.) en la que deberá constar el importe, plazo, forma de pago, las garantías requeridas y el objeto del crédito, así como los nombres y las firmas de los aprobantes de la operación.
- b. Copia de los contratos u otros documentos que respaldan los créditos otorgados.
- c. Copia de los contratos y otros documentos que sustentan las garantías recibidas, tales como título de propiedad, pago de impuestos prediales, copia de planillas de servicios básicos, matrículas de vehículos o contratos de compra venta, etc., según sea el caso.
- d. Copia del avalúo de los bienes recibidos en garantía hipotecaria. Dicho avalúo deberá ser efectuado de acuerdo con las normas descritas anteriormente en este Manual.
- e. Copia de las pólizas de seguros contratadas vigentes y endosadas en favor de la Cooperativa, sobre los bienes recibidos en garantía prendaria.
- f. Historial de cada crédito, identificado por código de cada operación, incluyendo destino por actividad económica, modificaciones en las condiciones originales del mismo, tales como pagos, ampliaciones de plazo, cambios en la tasa de interés, incrementos en el monto, renovaciones o reestructuraciones.
- g. Copia de la documentación contable de todas las operaciones relacionadas con el crédito (desembolso, amortizaciones, renovaciones, etc.)
- h. Para los créditos en ejecución se deberá contar con el informe legal, cuando aplique.

### SECCIÓN IV.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Art. 78.- La Cooperativa mantendrá sistemas de información que permitan un adecuado control y seguimiento de crédito, como parte de estos sistemas se deben emitir los siguientes reportes:

- a. Reporte diario de morosidad del crédito según asesor de crédito que contemplen montos otorgados, Saldo, Plazo, Tipo de crédito, días de mora, asesor de crédito, valor a cobrar, ahorros disponibles, teléfonos de domicilio y trabajo.
- b. Resumen de créditos otorgados por asesor de crédito y por rangos de fechas, tipo de crédito y valor otorgado.
- c. Prestamos cancelados detallando la cuenta, cliente y valor del crédito otorgado.
- d. Reportes de cartera por vencer, vencida y que no devenga intereses por asesor.

Las reformas al presente Manual regirán a partir de su aprobación por el Consejo de Administración.

  
Presidente



  
Secretario

Razón: Se sienta razón que el presente Manual fue aprobado por el Consejo de Administración en sesión del 29 Junio de del 2013

Así lo certifico:

  
LUIS ALFREDO AZÚA  
SECRETARIO



ANEXO 1  
COOPERATIVA "NUEVA FUERZA ALIANZA"

HOJA DE VERIFICACION

Nombre del socio o garante:

D/RUC: Socio N°:

Monto de la operación: .....Asesor de crédito:.....

1. VERIFICACION DOMICILIARIA

• Domicilio particular:

Propio \_\_\_\_ Alquilado \_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_

• Dirección laboral:

Dirección confirmada SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ Persona Contactada:

2. FUENTE DE INGRESOS

• Dependientes:

a) Verificación de firma y cédula SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

b) Verificación de roles de pagos SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

c) Verificación de certificado de ingresos SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

• Independientes:

a) Contratos SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

b) Matrícula profesional SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

c) Formularios SRI SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

d) Otros (Facturas, contratos, declaraciones de impuestos, etc.) SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

e) Flujo de Caja (Sustentado) SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

3. CONTINUIDAD LABORAL Y/O DEL NEGOCIO

• Fotocopia del carné IESS o certificado de antigüedad laboral, o rol de pagos con fecha de ingreso SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

• Fecha de inicio de actividades (RUC o carné de asociación) Mayor a 1 año \_\_\_\_ Menor a 1 año \_\_\_\_

• Se establece que el negocio o actividad está en marcha y se

Proyecta al futuro SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

4. SITUACION PATRIMONIAL

• Activos:

a) Certificaciones bancarias o estados de cuenta SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

b) Copia de Inversiones SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

c) Copia de escrituras de bienes inmuebles o comprobantes de pago de predio urbano SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

d) Copia de títulos de propiedad de bienes muebles, maquinarias, equipos, etc. SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

e) Copia de matrículas de vehículos SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

f) Otros SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

• Pasivos:

a) Reporte impreso de central de Riesgos actualizada SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

b) Referencias bancarias telefónicas SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Fecha: Persona Contactada:

c) Certificaciones de estar al día (Cuando aplique) SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

5. REFERENCIAS

• Personales:

a) Confirmación de referencias familiares SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

b) Confirmación de referencias de amigos o conocidos SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

• Comerciales:

a) Confirmación de referencia N° 1 SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

b) Confirmación de referencia N° 2 SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

MANUAL DE CREDITO

ANEXO 2  
COOPERATIVA "NUEVA FUERZA ALIANZA"  
HOJA DE SEGUIMIENTO DE OPERACIONES CONCEDIDAS

ANEXO 3

MANUAL Y POLITICAS DE CREDITO

| PRODUCTO             | BASE | MON. INICIAL Y<br>HASTA | PLAZO<br>HASTA | GARANTES       | PORCENTAJE |
|----------------------|------|-------------------------|----------------|----------------|------------|
| EMERGENTES           | 0X0  | 100 A 500               | 30 DIAS        | CASA<br>PROPIA | 4%         |
|                      | 0X0  | 501 A 1000              | 60 DIAS        |                | 5%         |
| MICROCREDITOS<br>M.M | 10X1 | 1500 A 2000             | 15 MESES       | 1<br>GARANTE   | 28%        |
|                      | 10X1 | 2001 A 3000             | 18 MESES       | 1<br>GARANTE   | 24%        |
|                      | 15X1 | 3001 A 8000             | 48 MESES       | 2<br>GARANTES  | 18%        |
|                      | 10X1 | 500 A 1000              | 12 MESES       | 1<br>GARANTE   | 28%        |
| GRUPALES             | 10X1 | 1001 A 2000             | 15 MESES       | 1<br>GARANTE   | 24%        |
|                      | 10X1 | 2001 A 4000             | 24 MESES       | 1<br>GARANTE   | 18%        |
|                      | 15X1 | 500 A 4000              | 36 MESES       | 1<br>GARANTE   | 16%        |
| AGRICULTURA          | 10X1 | 1000 A 4000             | 30 MESES       | 1<br>GARANTE   | 16%        |
| GANADERIA            | 10X1 | 500 A 1500              | 15 MESES       | 1<br>GARANTE   | 16%        |
| CONSUMO              | 15X1 |                         |                |                |            |